

# Računovodstvo franšizoprimatelja u sektoru uslužnih djelatnosti

---

Ivančić, Danijela

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:313664>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**Danijela Ivančić**

**ZAVRŠNI RAD**

**RAČUNOVODSTVO FRANŠIZOPRIMATELJA  
U SEKTORU USLUŽNIH DJELATNOSTI**

**Zagreb, 2018.**

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**ZAVRŠNI RAD**

**RAČUNOVODSTVO FRANŠIZOPRIMATELJA**  
**U SEKTORU USLUŽNIH DJELATNOSTI**

Ime i prezime studenta: Danijela Ivančić

Matični broj studenta: 155/08-I

Mentor: dr.sc. Đurđica Jurić, prof. visoke škole

Zagreb, 2018.



# **RAČUNOVODSTVO FRANŠIZOPRIMATELJA U SEKTORU USLUŽNIH DJELATNOSTI**

**SAŽETAK:** Problematika ovog rada kroz osobitosti upravljačkog računovodstva kao podloge za razvoj financijskog i troškovnog računovodstva nastoji izraziti važnost oblikovanja i planiranja aktivnosti koje se provode unutar trgovačkog društva, a u cilju su profitno orijentiranog društva. Procesi unutar trgovačkog društva i upravljačkog računovodstva optimizacijom metodologije obračuna nisu jednostavni zbog dinamičnosti okruženja i neizvjesnosti budućnosti te stoga treba uvažiti kriterij strategije i plana u upravljanju troškovima. Navedeno ukazuje i na predmet istraživanja, a koji obuhvaća istraživanje, definiranje i određivanje značaja same strategije upravljanja troškovima kod franšizoprimatelja, temeljem čega se definira pojam franšize, ugovora o franšizi, značaj upravljačkog računovodstva, značaj optimizacije metodologije obračuna troškova, uz poseban naglasak na značaj i ulogu upravljanja optimizacijom metodologije obračuna troškova u sklopu implementacije target costinga na primjeru odabranog franšizoprimatelja. Autor će kroz rad odgovoriti na dva istraživačka pitanja temeljem analize istraživanja koja uključuju korištenje konkretnih znanstvenih metoda u odnosu na cilj rada.

**KLJUČNE RIJEČI:** upravljačko računovodstvo, franšiza, upravljanje troškovima, target costing.

## **FRANCHISEE ACCOUNTING IN A SERVICE BRANCH**

**SUMMARY:** The aim of final is through the peculiarities of management accounting as the basis for the development of financial as well as cost accounting emphasize the importance of designing and planning the activities that are carried out within a company and are aimed at a profit-oriented society. Processes within a company and management accounting through optimizing the calculation methodology are not simple because of the dynamics of the environment and the uncertainty of the future, and therefore the criteria of the cost management strategy and plan should be also considered. The aforementioned points to the subject of the research, which includes the research, definition and determination of the cost management strategy of the franchisor, which defines the concept of franchise, franchise agreement, the importance of accounting, the importance of optimizing the cost accounting methodology, with a special emphasis on significance the role of managing the optimization of the cost accounting methodology within the target costing implementation of the chosen franchisor example. The author will prove through the work two research questions based on a research analysis involving the use of specific scientific methods in relation to the work goal.

**KEY WORDS:** management accounting, franchise, cost management, target costing.

# Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1.Problematika rada .....	1
1.2.Definiranje predmeta rada .....	4
1.3.Ciljevi istraživanja.....	6
1.4.Istraživačka pitanja .....	7
1.5.Metode istraživanja.....	9
1.6.Stručni doprinos.....	9
<b>2. OBILJEŽJA SUVREMENOG FRANŠIZNOG MODELA .....</b>	<b>10</b>
2.1.Pojam franšiznog poslovanja.....	10
2.2.Konstrukcija franšiznog poslovnog modela .....	11
2.3.Podjele franšiznog modela.....	12
2.4.Čimbenici odabira franšiznog poslovnog partnera u suvremeno doba.....	12
<b>3. FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....</b>	<b>16</b>
3.1.Pregled pravnog okvira franšiznog poslovanja u RH u vremenskoj perspektivi ....	16
3.1.1. <i>Pregled odredbi ugovora o franšizi</i> .....	17
3.1.2. <i>Prestanak Ugovora o franšizi</i> .....	18
3.2.Povijesni aspekt franšiznog poslovanja u RH .....	18
3.3.Utjecaj franšiznog poslovanja na gospodarstvo u Hrvatskoj .....	20
<b>4. STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ STRATEŠKU IZGRADNJU OPTIMIZIRANOG RAČUNOVODSTVA KOD FRANŠIZOPRIMATELJA .....</b>	<b>23</b>
4.1.Komparativni pregled pojma strategije u vremenskoj perspektivi.....	23
4.2.Proces strateškog menadžmenta u franšiznom poslovanju .....	24
4.3.Značaj strateške analize industrijske okoline kod donošenja odluke o franšiznom poslovanju .....	29
4.3.1. <i>Ostvarenje smanjenja troškova kod franšizoprimatelja</i> .....	38
4.3.2. <i>Usmjeravanje na core business</i> .....	39
4.3.3. <i>Dijeljenje infrastrukture sa ostalim partnerima</i> .....	40

4.4.Učinak standardizacije kvalitete pri upravljanju troškovima franšizoprimatelja ..	40
4.4.1. <i>Razvoj normi za upravljanje kvalitetom</i> .....	41
4.5.Usmjerenost na kupca .....	42
4.6.Vodstvo.....	42
4.7.Uključivanje ljudi .....	42
4.8.Procesni pristup .....	42
4.9.Sistemski pristup upravljanju .....	43
4.10.Neprekidno poboljšanje .....	43
4.11.Činjenični pristup donošenju odluka .....	43
4.12.Obostrano koristan odnos sa dobavljačima .....	44
<b>5. RAČUNOVODSTVO FRANŠIZOPRIMATELJA.....</b>	<b>45</b>
5.1.Računovodstveno tretiranje franšize kao nematerijalne imovine .....	45
5.2.Računovodstvena dokumentacija i knjigovodstvene isprave franšizoprimatelja ....	47
5.3.Fiskalizacija računa .....	49
5.3.1. <i>Proces prijave računa poreznoj upravi</i> .....	50
5.3.2. <i>Analitičko knjigovodstvo forneta</i> .....	53
5.3.3. <i>Financijski izvještaji u trgovačkom društvu „Fornetti Ivančić“ d.o.o.</i> .....	54
<b>6. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA PROMJENU ORGANIZACIJE UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA.....</b>	<b>57</b>
6.1.Sličnosti i razlike standarda i propisa .....	57
6.1.1. <i>Važnost povećanja konkurentnosti franšizoprimatelja</i> .....	59
6.1.2. <i>Geneza potrebe standardizacije kvalitete franšizoprimatelja pri upravljanju troškovima</i> .....	64
6.2.Obilježja sustava praćenja troškova kvalitete .....	66
6.2.1. <i>Izještavanje o troškovima kvalitete franšizoprimatelja</i> .....	67
6.2.2. <i>Stvaranje konkurentske prednosti franšizoprimatelja kroz implementaciju standarda kvalitete u upravljačkom računovodstvu</i> .....	68
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>75</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>79</b>
<b>POPIS SLIKA I STRANICA .....</b>	<b>83</b>



# 1. UVOD

## 1.1.Problematika rada

Cilj rada za polazišnu točku ima samu osobitost upravljačkog računovodstva, kao unaprijed planirane, programirane i definirane aktivnosti, kojom se stvaraju neke dodane vrijednosti, nekakva korist, materijalni proizvod, ili pak nematerijalna usluga. Kao takvo, upravljačko računovodstvo podrazumijeva oblikovanje i planiranje aktivnosti za budućnost u sadašnjoj vremenskoj dimenziji. Financijsko računovodstvo, kao i računovodstvo troškova, dijelovi su računovodstvenog sustava svake profitno orijentirane organizacije, pri čemu je financijsko računovodstvo namijenjeno vanjskim korisnicima, dok je računovodstvo troškova primarno namijenjeno unutarnjim korisnicima računovodstvenih informacija. I dok je vođenje financijskog računovodstva zakonska obveza, vođenje računovodstva troškova nije zakonska obveza, ali ima važnu ulogu u poslovnom odlučivanju. Budući da su troškovi računovodstvena kategorija koja izravno utječe na financijski rezultat poslovanja, njima je potrebno upravljati. Upravljanje troškovima moguće je kroz primjenu različitih modela, pa i kombinacijom nekih od modela.

Detaljno poznavanje postojeće strukture ukupnih troškova organizacije predstavlja osnovnu platformu za bilo kakav pozitivan rezultat procesa upravljanja troškovima, te bi navedeno trebalo biti početna faza u svakoj strategiji o upravljanju troškovima u organizaciji. Upravljanje troškovima nije sinonim štednje, već specifičan način upravljanja organizacijom i vođenja poslovanja, koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimizaciji troškova. Optimizacija troškova predstavlja uravnoteženje količine utroška resursa u procesu ostvarenja koji osiguravaju postizanje razine kvalitete učinaka koja znači ispunjenje zahtjeva kupca, a može se tumačiti kao maksimalizacija količine kvalitetnih učinaka uz minimalizaciju ukupnih troškova. Troškovima se najučinkovitije upravlja kroz upravljanje poslovnim procesima, kojima se primjenom metoda i tehnologija odvijanje procesa dovodi u granice dozvoljenih odstupanja, što rezultira optimizacijom ukupnih troškova samog procesa. Upravljanje troškovima složen je proces koji zahtijeva primjenu suvremenih metoda, što je osobito važno u tržišno orijentiranom gospodarstvu u kojem se poslovni rezultat ostvaren na

kraju obračunskog razdoblja smatra značajnim i objektivnim mjerilom uspješnosti menadžmenta organizacije.

Usporedno sa vremenskom razdvojenosti aktivnosti planiranja i implementacije odabrane metodologije obračuna troškova, javlja se i činjenica kako se poslovanje franšizoprimatelja odvija u dinamičnom okruženju, koje je podložno mnogobrojnim rizicima. U skladu sa izloženošću malih trgovačkih društava rizicima, potrebno je ukazati na važnost upravljanja optimalnom metodom obračuna troškova, ali i upravljanja rizikom kod franšizoprimatelja, kao podfunkciju samoga upravljanja franšiznim poslovanjem, a što naročito dolazi do izražaja u stanju svojevrstne anomalije, kada se jedan projekt upravljačkog računovodstva napušta, te se cijelo franšizno poslovanje transformira prema novom, koji uvelike utječe na svekolike organizacijske procese.

Projekt optimizacije upravljačkog računovodstva uopće, važan je korak za sve vrste franšizoprimatelja, koji imaju potrebu za nabavku sirovina, sadnjom, skupljanjem, skladištenjem proizvoda, te potom plasmana. Polazište vrednovanja značaja i uloge upravljanja troškovima kod franšizoprimatelja, prilikom optimizacije metodologije obračuna troškova u cilju postizanja konkurentske prednosti franšizoprimatelja, istraživačka je okosnica ovog rada. Naime, uistinu bi površno bilo tvrditi kako je optimizacija obračuna troškova kod franšizoprimatelja jednodimenzionalan pojam. Pri samomu spomenu postojanja optimizacije u određenoj situaciji, slušatelj razumije što to znači, da u danoj situaciji postoji izvjesnost glede ishoda i vjerojatnost da ishod bude povoljan. Pozitivne performanse optimizacije prisutne su upravo u upravljanju obračuna troškova, odnosno predmet su općeg dijela ovog rada i djelovanja upravljanja optimizacijom upravljačkog računovodstva kod franšizoprimatelja. Varijabilnost upravljanja troškovima ovisi o nizu činjenica, među kojima je svakako sama djelatnost, preciznije sektor u kojemu se metodologija obračuna troškova planira i implementira.

Orijentacija na praktični primjer franšizoprimatelja koji u RH posluje u formi d.o.o., a bavi se prodajom fornetta, potkrijepljena je prvenstveno činjenicom postojanja potrebe optimizacije velikog broja poslovnih funkcija, odnosno visokorizičnosti spomenutoga sektora u slučaju da stanje zaliha ne odgovara potrebama tržišta. Zahvaljujući razvijenoj informacijskoj infrastrukturi, uporaba informacija postala je temelj nove ekonomije. Iako

je i današnji stupanj razvoja upravljanja troškovima na primjeru franšizoprimatelja „Fornetti Ivančić“ zadovoljavajući, kod ovih se franšizoprimatelja intenzivno radi na unaprjeđenju upravljanja zalihama. Štoviše, poznato je da je tržište franšizoprimatelja u Hrvatskoj deregulirano, odnosno liberalizirano, čime je omogućena fer konkurencija, točnije slobodno tržišno natjecanje. U takvim uvjetima intenzitet konkurencije raste i dodatno se pojačava. Opisana situacija referentna je i za hrvatsko tržište franšizoprimatelja, na kojemu se pod najezdom i jačanjem konkurencije, stvaranje konkurentskih ponuda javlja prvenstveno kroz plasiranje inoviranih poslovnih procesa, odnosno diversifikaciju ponude, diferencijaciju aktualnih proizvoda, ali i kroz unutar-organizacijske promjene, od kojih su one upravljačko troškovne jedne od značajnijih, te su kada se radi o optimizaciji obračuna troškova u sklopu implementacije costing targeta na primjeru konkretnog franšizoprimatelja, ovdje ključan predmet rada.

Svaka izmijenjena, unaprijeđena, inovirana ili pak nova ponuda, usluga ili proizvod, produkt je detaljnoga proučavanja, razrade i kreiranja planova.

Otuda proizlazi problematika istraživanja provedenoga u ovome radu, a koje se odnosi na nedovoljno ukazivanje značaja upravljanja optimizacijom metodologije obračuna troškova u okviru franšizoprimatelja. Naime, uvođenje novih sustava upravljanja troškovima, kao novi dio unutarnje strukture računovodstvenog upravljanja franšizoprimateljem, implicira određeni stupanj rizičnosti u budućnosti. Iako se čini jednostavnim, sam proces upravljačkog računovodstva optimizacijom metodologije obračuna troškova to nije, te se zbog dinamičnosti okruženja i neizvjesnosti budućnosti treba uvažiti kriterij strategije i plana u upravljanju troškovima. To ukazuje i na predmet istraživanja, a koji obuhvaća istraživanje, definiranje i određivanje značaja same strategije upravljanja troškovima kod franšizoprimatelja, temeljem čega se definira pojam franšize, ugovora o franšizi, značaj upravljačkog računovodstva, značaj optimizacije metodologije obračuna troškova, uz poseban naglasak na značaj i ulogu upravljanja optimizacijom metodologije obračuna troškova u sklopu implementacije target costinga na primjeru odabranog franšizoprimatelja. Zaoštavanjem konkurencije na otvorenom tržištu, franšizoprimatelji su uvidjeli potrebu primjene kvalitetnog planiranja, a time i smanjenja odnosno optimizacije upravljanja troškovima, a koliko je to uspješno primijeniti odabrani franšizoprimatelj Fornetti d.o.o., razraditi će se u ovom radu.

## 1.2. Definiranje predmeta rada

U uvjetima modernog poslovanja, gdje znanje i brzina pristupa informacijama predstavlja jedan od ključnih segmenata u postizanju konkurentne prednosti, neophodno je prilagoditi računovodstvo franšizoprimatelja takvom tipu poslovanja. Sve veća konkurencija i nemilosrdna borba za svakog klijenta zahtijeva optimizaciju poslovanja i u računovodstvenom aspektu, otvoreni pristup organizaciji, dinamičnost u rješavanju problema, te nadasve timski rad.

Optimalna organizacija poslovanja danas sve je više ovisna o globalnom kontekstu, te nastoji dati odgovore na nove trendove poslovanju, te je franšizam jedan od ključnih pristupa na putu svladavanja te ovisnosti.

Pokazatelji zaoštavanja konkurencije na tržištu te sve snažnije uloge velikih društva, pokazuju kako mala i srednja društva, iako spiritus movens tržišne ponude, znatno teže opstaju na tržištu. Opterećeni otežavajućim okolnostima u kojima posluju mala društva, s jedne, te svojom veličinom ili bolje rečeno malenkošću, s druge strane, nalaze se u vrlo delikatnoj poziciji. Tržišne okolnosti stavljaju dodatan pritisak na njihovu uspješnost te tjeraju menadžment na iznalaženje novih načina konkurentske borbe, te je stoga uputno obratiti pozornost na cilj odnosno svrhu koje ugovor o franšizi postiže u poduzetničkom poslovanju.

Franšize<sup>1</sup> u ekonomskim krugovima smatraju idealnima za mlađe poduzetnike, ali i one koji nemaju dovoljno hrabrosti sami pokrenuti svoj posao, te se oslanjaju na već postojeće uspješne poslovne modele. Najveći dio davatelja franšize ne traži iskustvo u određenim poslovima. Taj se nedostatak iskustva poslije nadomješta učenjem novih poslovnih vještina od onih koji su ih i izmislili. Dakle franšiza je idealna za one koji razmišljaju o vlastitom poslovnom pothvatu ali se boje pomisli o promašenim novopokrenutim pothvatima. Iako korisnik franšize ima manje poslovne slobode ima

---

<sup>1</sup> Značajnu ulogu u razvoju franšiza imali su Issac Singer i Coca – Cola. Oni su prvi pokretači ovakve vrste ugovora i možemo reći da su zaslužni za njihov daljnji razvoj.

Do razvoja ovakvog tipa ugovora dovela sve veća potreba za visokomtehnologijom koja iziskuje visoka ulaganja a mali si ih poduzetnici ne mogu priuštiti. Zbog toga nastoje sklapati posao sa onima „koji imaju“. Neki od prethodnika ugovora o franšizi su ugovori poput: joint ventura, factoringa, consultinga i dr

izrazito manji poslovni rizik.<sup>2</sup> Franšiza je način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i za koji se ističe da postoji ako se pojavljuju sljedeća tri elementa: poduzetnik dopušta korištenje svojim imenom, dopušta korištenje svojim sustavom poslovanja i ostvaruje prihod u obliku pristojbi, na početku ili tijekom trajanja ugovora. Nekoliko raznih teoretskih pravaca koristi se za definiranje razloga korištenja franšiznog poslovanja, odnosa između tvrtki u franšiznom poslovanju te razloga uporabe franšize kao metode rasta. Teorije koje objašnjavaju franšizno poslovanje mogu se promatrati prema tome odnose li se na tvrtku davatelja franšize, na franšizni sustav ili na okruženje u kojemu franšizni sustav posluje. Rezultati dosadašnjih istraživanja franšiznog poslovanja potiču nova istraživačka pitanja te iniciraju korištenje novih teorijskih pravaca za definiranje razloga uporabe franšize kao metode rasta poduzetnika.<sup>3</sup>

Strateško promišljanje obračuna troškova i uopće upravljačkog računovodstva franšizoprimatelja, često je bila jedna od zanemarenih poslovnih funkcija. Međutim, nastupom lošijih gospodarskih uvjeta na hrvatskim tržištu prije nekoliko godina, franšizoprimatelji su shvatili da finalni uspjeh, pa čak i opstanak franšiza ovisi upravo o upravljačkom računovodstvu i optimalnoj metodologiji obračuna troškova, te joj je tek tada u širem opsegu posvećena pozornost i započelo je strateško analiziranje pristupa optimalizaciji metodologiji obračuna troškova franšizoprimatelja i rad na njenom poboljšanju.

Mnogi franšizoprimatelji nisu upoznati ili o tome premalo znaju pa svoje troškove obračunavaju neadekvatnim metodologijama, radi čega ne uspijevaju ne samo biti konkurentni, nego niti opstati na tržištu.

Projekt optimizacije upravljačkog računovodstva uopće, važan je korak za franšizoprimatelje. To može biti u proizvodnji i svakoj djelatnosti koja ima potrebu za nabavkom i plasmanom robe potrebne za poslovanje. Zaoštavanjem konkurencije na

---

<sup>2</sup> Radolović, A.: Ugovor o turističkom franšizingu u hrvatskom i usporednom pravu, 2010,Pula, str.4

<sup>3</sup> Erceg,A.: Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize; Pravni vjesnik, Vol.29 No.1 Travanj 2013.;str.138

otvorenom tržištu, franšizoprimatelji su uvidjeli potrebu primjene kvalitetnog planiranja, a time i smanjenja troškova odnosno optimizacije metodologije obračuna troškova.

Prije svega ovim radom intencija je prikazati legislativne i praktične aspekte vođenja poslovnih knjiga franšizoprimatelja kao opći cilj, te koliko je proizvodnja prema unaprijed određenoj cijeni (target costing) utjecala na optimizaciju upravljačkog računovodstva na primjeru franšizoprimatelja u djelatnosti forneta. Konkretno cilj je prikazati koje su najveće prednosti ostvarene samom implementacijom target costinga i koji preduvjeti su morali biti zadovoljeni kako bi se maksimalizirala učinkovitost.

Jedna od predmetnih točaka ovog rada bit će i traženje odgovora na pitanje što znači poslovati pod poznatim brandovima na tržištu RH u formi franšize, te koliko ulogu u tome imaju procesi globalizacije. Ovisno o tome je li sklopljen franšizni ugovor ili ugovor o upravljanju, ponajprije je to pravo na ime ili brand, unapređenje operativnih standarda, formiranje ljudskih resursa, rezervacijski i marketinški sustav, komunikacijski kanali i vizualni identitet. Prednosti su mnogobrojne, ne samo za vlasnike društva već i za destinaciju. Teoretska znanja i činjenice će poslužiti za pronalaženje ključnih pojmovnih i povijesnih značajki ugovora o franšizi u poslovanju, detekciju prednosti i nedostataka franšiznog poslovanja, analitiku poslovanja malog d.o.o.-a kao primatelja franšize u smislu analize aktualne knjigovodstvene i računovodstvene legislative, nakon čega će slijediti zaključna razmatranja o poslovanju putem franšize.

Teorijska znanja potvrdit će se empirijskom valorizacijom kroz samu analizu primjene navedene opcije poslovanja u praksi malog d.o.o. koji se bavi fornettima.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Okosnica istraživanja je pokazati koliko se kvalitetnim načinom obračuna troškova mogu postići znatne uštede u poslovanju franšizoprimatelja. Da bi to postigli potrebno je uvesti nove tehnologije i prikladne alate za praćenje kao što je u ovom slučaju target costing. Prije uvođenja novog sustava, priprema menadžmenta franšizoprimatelja za taj proces nije obavezna, ali bila bi poželjna. Kratkim predavanjem objasnilo bi im se kako bi i oni sami mogli kvalitetnim planiranjem pridonijeti cilju povećanja konkurentnosti vlastite franšize.

Cilj istraživanja je prikazati na koji način je implementacija odabrane metodologije obračuna troškova, u ovom slučaju kao target costinga, utjecao na poslovanje franšizoprimatelja. Sam cilj istraživanja pokazao je da uvođenjem novog sustava i prihvaćanjem istog od strane zaposlenika bitno smanjilo troškove i povećao konkurentnost, a da se pritom nije na niti jedan način ugrozilo obavljanje poslova.

#### **1.4. Istraživačka pitanja**

Činjenica da mnogo franšizoprimatelja posjeduje skladišta gdje se najčešće uskladištena roba ne proizvodi i ne troši optimalno čime su i troškovi skladištenja veći, predstavlja na neki način teret za poslovanje svakog franšizoprimatelja koji se bavi proizvodnjom, distribucijom i prodajom svojih proizvoda.

Ovim radom pokušat će se prikazati kako je optimizacija metodologije obračuna troškova utjecala na rad franšizoprimatelja u pojedinim segmentima djelatnosti. Tu se prvenstveno misli na rad u proizvodnji, skladištu i maloprodajnim mjestima, iako je veliki utjecaj i na ostali dio. Primjenom novog sustava došlo je do racionalizacije u troškovima sirovina, ali je najbitnije da se pritom mora voditi računa da se poslovanje nastavi neometano. Pokazalo se da se kvalitetnim planiranjem može i dalje raditi učinkovito, a da se pritom troškovi smanjuju.

Dva su pitanja koja su temelj ovog rada:

1. Koje su najveće prednosti ostvarene samom implementacijom optimizirane strategije upravljačkog računovodstva?
2. Koji preduvjeti su morali biti zadovoljeni kako bi se postigla konkurentnost franšizoprimatelja?

Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi, dati će se odgovori i na daljnja pitanja postavljena u radu, koja su:

- Koji su ključni razlozi faktori konkurentnosti franšizoprimatelja?
- Postoje li dokazi za potvrdu značaja upravljanja troškovima kod franšizoprimatelja?

- Što podrazumijevaju suvremene tendencije u upravljanju troškovima kod malih trgovačkih društava?
- Koji su ključni rizici izraženi u djelovanju, odnosno plasmanu novih metodologija upravljanja troškovima kod franšizoprimatelja?
- Postoji li određena metodologija prevencije i zaštite od rizika prilikom planiranja i implementacije nove metodologije upravljanja troškovima?
- Postoji li povezanost između optimizacije metodologije upravljačkog računovodstva i ušteta u poslovanju kod malih društva?
- Kakva je metodološka osnova upravljanja rizičnosti u planiranju i implementaciji upravljačkog računovodstva, koji se odnose na uvođenje novih optimizacija u metodologiji obračuna troškova?
- Postoje li uopće bitne razlike između ponuda pojedinih sustava optimizacije metodologije obračuna troškova kod franšizoprimatelja?
- U čemu se sastoji knjigovodstveno djelovanje franšizoprimatelja?
- U čemu je temeljna razlika upravljačkog računovodstva od onog financijskog?

U svrhu obrade zadane teme odgovarati će se na dva istraživačka pitanja:

1. Upotreba franšiznog poslovanja kao strategije u poduzetničkom poslovanju omogućuje širenje poduzetništva u trgovini.
2. Strateški odabir upravljačkog računovodstva kod franšizoprimatelja, može povećati konkurentsku prednost franšizoprimatelja.

Ove pretpostavke će se dokazati temeljem analize istraživanja koja uključuju korištenje konkretnih znanstvenih metoda u odnosu na cilj rada.



## **1.5. Metode istraživanja**

U radu će se za potrebe dokazivanja postavljene pretpostavke o potrebi sustavnog upravljanja troškovima, te za potrebe odgovaranja na postavljene istraživačke ciljeve, koristiti domaća i strana literatura iz područja upravljanja troškovima, upravljačkog računovodstva, računovodstvenog poslovanja, te upravljanja rizicima (risk management), te javno objavljene i dostupne informacije franšizoprimatelja u Hrvatskoj.

U empirijskom dijelu rada koristit će se metoda slučaja na primjeru franšizoprimatelja, koji se bavi proizvodnjom i prodajom fornetta. Promatrani franšizoprimatelj odabran je zbog mogućnosti prikupljanja podataka za samo istraživanje.

Također će se koristiti komparativna analiza uz pomoć koje će se usporediti financijski pokazatelji promatranog franšizoprimatelj, u ovisnosti od primijenjene metodologije upravljanja troškovima.

## **1.6. Stručni doprinos**

Očekivane je rezultate rada moguće prikazati kroz sintezu rezultata do kojih se istraživanjem dolazi, a koji obuhvaćaju stvaranje novih saznanja o načinima i mogućnostima te samim procesima upravljanja troškovima. podržanih informacijskim projektima, značaja upravljanja troškovima u okviru franšizoprimatelja, te utvrđivanja ugrađenog osiguranja od rizika prilikom implementacije nove metodologije upravljanja troškovima, u sklopu implementacije target costinga na primjeru odabranog franšizoprimatelja.

Za očekivati je jednako tako da će inovativan sadržaj rada doprinijeti novim spoznajama u domeni upravljanja troškovima u ključnim djelatnostima malih društva, te da će kao takav, posrednim mehanizmima, pobuditi interes određenih grupa za promatranu tematiku.

Doprinos rada „Računovodstvo troškova franšizoprimatelja na primjeru d.o.o.“ podrazumijeva pronalaženje ključnih elemenata predmeta ovog rada, a koje se sastoji u činjenici da strateška primjena računovodstvene metodologije i uopće strategije, omogućuje optimalizaciju poduzetničkog franšizoprimateljnjog pothvata.



## 2. OBILJEŽJA SUVREMENOG FRANŠIZNOG MODELA

### 2.1. Pojam franšiznog poslovanja

Postoje mnoge definicije kojima se opisuje i definira franšizno poslovanje. Stanworth za franšizu kaže da je ona „ekonomska kategorija koja nudi povoljnu kombinaciju ekonomije obujma koju uživa davatelj franšize sa širokim mogućnostima koje posjeduje primatelj franšize u vezi s prilikama na lokalnom tržištu.“<sup>4</sup>

Mlikotin-Tomić definira franšizu kao „paket intelektualnog vlasništva koji se odnosi na žigove tvrtku, modele, uzorke, know-how i drugo, a koji se koristi u daljnjoj prodaji robe ili usluga potrošačima ili korisnicima.“<sup>5</sup> Franšiza je pravni i komercijalni odnos između imatelja robnog žiga, uslužnog žiga, trgovačke marke ili reklamnog simbola i pojedinca ili grupe koji traže pravo korištenja te identifikacije u poslovanju. Stoga se za franšizu se može dati i pravna definicija koja kaže da je franšiza „usmeni ili pismeni sporazum na određeno ili neodređeno vrijeme, kojim jedna strana, davatelj franšize, ustupa drugoj strani, primatelju franšize, pravo na licencu trgovačkog imena, žigova, znakova i kojim se uspostavlja zajedništvo interesa u nuđenju roba i usluga u veleprodaji, maloprodaji, zakupu ili uopće u poslovnim operacijama i pod spomenutom licencom“.<sup>6</sup>

Robni i/ili uslužni žig i brend franšize je ono što stvara povezanost između primatelja i davatelja franšize kao vlasnika robnog i/ili uslužnog žiga. Zajedno se dijeli misija za održavanje i daljnje građenje brenda. Davatelj u franšizni odnos donosi brend, a primatelj donosi poduzetničke instinkte koji su potrebni za svakodnevno upravljanje poslovanjem te daljnje jačanje brenda.

Franšizno poslovanje prate i razne organizacije i udruženja. Jednu od najboljih definicija franšize dala je Europska franšizna federacija (European Franchise Federation – EFF). U

---

<sup>4</sup> Stanwort, J., (1991.), Franchising and the Franchise Relationship, Director, International Journal of Retail Distribution and Consumer Research, Vol 1(2), str. 176

<sup>5</sup> Mlikotin-Tomić, D., (2000.), Ugovor o franchisingu i pravo konkurencije, Pravo u gospodarstvu, 4/2000

<sup>6</sup> Emerson, R., (1990.), Franchising and The Collective Rights of Franchisees, Vanderbilt Law Review, Vol. 43, str. 1506.

svom Kodeksu etike EFF kaže da je franšiza „sistem plasiranja na tržište robe i/ili usluga i/ili tehnologije koji se zasniva na uskoj i kontinuiranoj suradnji između pravno i financijskih odvojenih i neovisnih društva, davatelja franšize i njegovih pojedinačnih primatelja franšize, pri čemu davatelj franšize daje svojim pojedinačnim primateljima franšize pravo i nameće obvezu vođenja posla u skladu s konceptom davatelja franšize. Pravo omogućuje i obvezuje pojedinačne korisnike, u zamjenu za direktnu ili indirektnu financijsku naknadu, da koristi zaštićeno ime davatelja franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehničke metode, sistem procedura i druga prava na proizvodno i/ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehničke pomoći, u roku određenom ugovorom o franšizi koji stranke sastavljaju u tu svrhu.“<sup>7</sup>

## **2.2. Konstrukcija franšiznog poslovnog modela**

Boroian i Callaway sažimaju definiciju franšize te kažu da franšizni poslovni model postoji ako se pojavljuju sljedeće tri elementa:

1. Dopuštate nekome da koristi vaše ime
2. Dopuštate nekome da koristi vaš sistem operacija ili marketing program
3. Dobivate plaćanja u vidu pristojbi ili na početku ili tijekom trajanja ugovora

Razmatrajući gore navedene definicije franšize, možemo zaključiti da se gotovo svi autori slažu s time što je franšiza, što ona predstavlja te što uključuje. Franšiza je model poslovanja kojim je moguće koristiti se u različitim djelatnostima – od maloprodaje do raznih profesionalnih usluga. U nastavku ovog rada pod franšizom ćemo smatrati oblik poslovanja koji se pojavljuje kada tvrtka (davatelj franšize) svoje trgovačko ime (brend) i svoj način (sistem poslovanja, know-how) daje na korištenje određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovora o franšizi).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> European Franchise Federation, Code of Ethics, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>

<sup>8</sup> Erceg, A., (2012.), Uvod u franšizno poslovanje, predavanje održano na seminaru Franšiza od A do Ž, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek

### **2.3. Podjele franšiznog modela**

Brojne su vrste franšiznog poslovnog modela koje se pojavljuju u poslovnoj praksi. Podjele franšiznog modela moguće je napraviti ovisno o:

- prijenosu načina poslovanja,
- odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize,
- broju lokacija i pravima primatelja franšize,
- veličini i razini potrebne investicije,
- resursima potrebnim za kupnju franšize i poslovnoj sposobnosti primatelja. Autori (Nieman i Barber, 1987.; Sherman, 2003.; Kukić, 2004.) koji se bave istraživanjem franšiznog modela spominju sljedeće osnovne tipove franšiznog poslovanja:
  - franšiza distribucije proizvoda (engl. product distribution franchise) - primatelj franšize obično prodaje proizvod koji je proizveo davatelj franšize. Ova vrsta franšize najčešća je u industriji osvježavajućih napitaka, automobila i kamiona, raznih proizvoda za automobile i benzina. Primjeri franšiza su distributeri Coca-Cola, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere;
  - franšiza poslovnog formata (engl. business format franchise) - primatelj franšize također se koristi trgovačkim imenom i logom davatelja te dobiva kompletan sistem za poslovanje i isporučivanje proizvoda ili usluga. Sistem je ono što stvara dosljednost (konzistentnost), a dosljednost (konzistentnost) je osnova uspjeha primatelja franšize. Primjeri su Subway, McDonalds, Burger King, Wendy's i tako dalje.

### **2.4. Čimbenici odabira franšiznog poslovnog partnera u suvremeno doba**

Nakon što je društvo donijelo odluku o primjeni franšizinga kao instrumenta koji će otkloniti identificirane nedostatke i unaprijediti poslovanje, pristupa se odabiru poslovnog partnera.

Kako bi se identificirali potencijalni poslovni partneri, društvo treba odrediti kvalifikacije koje bi trebali imati da bi udovoljili zahtjevima, te kriterije procjene. Kriteriji procjene određuju se na osnovi razloga za primjenu franšizinga.<sup>9</sup>

Kriteriji procjene prije svega mogu biti: relevantno poznavanje djelatnosti i procesa, iskustvo s kvalitativno i opsežno usporedivim projektima, odgovarajuće, po mogućnosti međunarodne reference, veličina i kultura društva, ekonomski potencijal, financijska stabilnost, kvalifikacije zaposlenika, suvremena tehnologija, modeli cijena u skladu s uslugama, sposobnost inovacija, te imidž.<sup>10</sup>

Svi kriteriji procjene potencijalnih partnera nemaju jednaku važnost. Stoga je potrebno, na osnovi važnosti pojedinih razloga primjene franšizinga, odrediti važnost svakog pojedinog kriterija. Kada se identificiraju potencijalni poslovni partneri koji su zainteresirani za suradnju, njihove se kvalifikacije uspoređuju s kriterijima, te se odabiru društva koja će biti pozvana na natječaj.

Nakon opsežnog preuzimanja informacija, evaluacije ponuđača i ponuda franšizinga, dolazi do sistematske redukcije pružatelja usluga franšizinga koji dolaze u obzir, dok ne ostane samo jedno društvo, s kojim će se u konačnici nastaviti ostvarivati projekt primjene franšizing.

Nakon što je odabran poslovni partner pristupa se pregovaranju o uvjetima. Društvo se treba pripremiti za pregovore kako bi se izbjegli propusti koji mogu ugroziti proces. Društva često za pregovore angažiraju vanjske savjetnike, koji imaju iskustva u takvim pregovorima.

Proces pregovora započinje utvrđivanjem tema koje će biti predmet pregovora, a obuhvaća:<sup>11</sup>

- obujam usluga,

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Prema Kohler-Frost, W. (Hrsg.): op. cit., str. 179

<sup>11</sup> Greaver II, M. F.: op. cit., str. 28.

- proizvodne čimbenike,
- standarde performansi,
- odredbe o prijenosu,
- upravljanje i kontrolu,
- definiranje cijena, uključujući promjene u poslovanju, obujmu i količini,
- odredbe o raskidu.

Primjenom franšizinga stvara se dugoročni poslovni odnos koji podrazumijeva visok stupanj suradnje između društva i poslovnog partnera. Stoga je bitno u procesu pregovora postići uvjete koji će omogućiti zadovoljavajuće koristi za obje strane. Potrebno je realno procijeniti što se može očekivati. Međutim, društva često ulazeći u pregovore imaju pretjerana očekivanja. Tijekom pregovora obje strane nastoje postići maksimum i postavljaju pretjerane zahtjeve, što ugrožava daljnju suradnju. Projekt franšizinga bit će uspješan samo ako obje strane ostvaruju zadovoljavajuću korist.

Nakon završenih pregovora pristupa se formiranju ugovora o franšizingu u koji trebaju biti pretočeni svi prethodno definirani sadržaji. Dobro oblikovan i precizno definiran ugovor jedan je od ključnih čimbenika uspjeha franšizinga. Nakon potpisivanja ugovora pristupa se implementaciji.

Ova faza obuhvaća tranzicijsko razdoblje u kojem se društvo preorijentira na novi način rada. Društvo treba znati da očekivani efekti primjene franšizinga neće biti trenutačni. Potrebno je određeno vrijeme da se izdvojene aktivnosti standardiziraju i optimiziraju. U toj fazi važno je pridobiti zaposlene da ne opstruiraju proces. Uspješna suradnja u fazi implementacije moguća je samo ako zaposleni imaju pozitivan stav. Sa zaposlenicima izravno zahvaćenima franšizingom potrebno je obaviti individualne razgovore u kojima se trebaju razjasniti sva pitanja njihova daljnjeg statusa i sve mogućnosti.

Upravljanje odnosima u projektu franšizinga zahtijeva poseban pristup. Primjenom franšizinga između društva i poslovnog partnera stvara se kompleksan, dugoročni poslovni odnos o kojem društva znatno postaju ovisna. Društva se trebaju usmjeriti na ostvarenje dugoročnog cilja, a za uspjeh su potrebni zajednički naponi. Neslaganje i probleme koji se

pojave potrebno je rješavati brzo i usklađeno, kako bi se ostvarili dugoročni zajednički ciljevi suradnje. Kada se pojave određeni problemi, obje strane trebaju zajednički istražiti njihove uzroke, kako bi se brzo i uspješno riješili. Ukoliko svaka strana zasebno istražuje uzroke problema, često dolazi do međusobnog optuživanja, usporava se rješavanje problema i narušavaju se međusobni odnosi.

Važan su zadatak stalne kontrole stvarnog i očekivanog stanja, koje osiguravaju da se izdvojene aktivnosti obavljaju bez problema. Važno je upozoriti da manja odstupanja stvarnih i očekivanih rezultata ne treba vrednovati prejako. S obzirom na to da prije konačnog izdvajanja nije moguće predvidjeti sve međusobne utjecaje, takve bi se razlike trebale uzeti kao povod za trajno poticanje i optimalizaciju suradnje.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Kohler-Frost, W. (Hrsg.): op. cit., str. 187.



### **3. FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

#### **3.1. Pregled pravnog okvira franšiznog poslovanja u RH u vremenskoj perspektivi**

Ugovor o franšizi prvi je put bio ugrađen u hrvatski pravni sustav Zakonom o trgovini. Međutim, bio je nepotpuno uređen te je zapravo poslovna praksa definirala pojedine elemente tog ugovora. Izmjenama Zakona o trgovini, pojam ugovora o franšizi više se ne nalazi u tom zakonu te se u hrvatskom zakonodavstvu više ne spominje franšizni poslovni model.<sup>13</sup>

Osim Zakonom o trgovini, franšizno poslovanje u hrvatskom zakonodavstvu bilo je uređeno i Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja. Prema tom zakonu, postojala je obveza podnošenja ugovora o franšizi na ocjenu Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja u roku od 30 dana od dana zaključenja ugovora.<sup>14</sup> Navedena obveza prestala se primjenjivati 1. listopada 2003. godine, kada se počinje primjenjivati izmijenjeni Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja.

Taj zakon ne sadrži obvezu podnošenja ugovora na uvid jer ugovor, odnosno sporazum o franšizi, spada među one vrste sporazuma koji sadržavaju određena ograničenja, no ne smatraju se zabranjenima. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja može po službenoj dužnosti pokrenuti postupak za ocjenu pojedinog sporazuma, pa tako i sporazuma o franšizi, ako učinci tog sporazuma, samostalno ili kumulativno sa sličnim sporazumima na mjerodavnom tržištu ne ispunjavaju uvjete za izuzeće.

Na temelju Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja, donesena je Uredba o skupnom izuzeću vertikalnih sporazuma između poduzetnika koja navodi da se skupna izuzeća primjenjuje na vertikalne sporazume koji sadrže određena vertikalna ograničenja, a posebno na sporazume o franšizi, osim na sporazume o industrijskoj (tehnološkoj) franšizi koji se odnose na proizvodnju proizvoda ili na tehnološki proces u proizvodnji tih proizvoda.

---

<sup>13</sup> Zakon o trgovini, Narodne novine, br. 11/1996., 75/1999., 62/2001., 109/2002., 49/2003. pročišćeni tekst, 103/2003., 170/2003. i 55/2004., odluka Ustavnog suda.

<sup>14</sup> Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, br. 48/1995.

Stoga je moguće primijetiti kako ugovor o franšizi nije u cijelosti definiran te u praksi trgovački sudovi i odvjetnici primjenjuju Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao temelj i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora u Republici Hrvatskoj.

### ***3.1.1. Pregled odredbi Ugovora o franšizi***

Ugovor o franšizi je samoregulativan ugovor kojeg zaključuju dvije strane od kojih jedna, davatelj franšize regulira uvjete na koje primatelj franšize, uz pregovore, pristaje. Samoregulacija Ugovora o franšizi ne znači da ugovorne strane imaju potpunu slobodu u formuliranju odredbi samog Ugovora, nego se ipak trebaju poštivati određeni propisi i norme. Tipizirani Ugovori o franšizi se dijele u četiri dijela:

- preambula (uvodni dio za identifikaciju ugovornih strana, tj. davatelja franšize i primatelja franšize)<sup>15</sup>,
- obveze franšizora,
- obveze franšizanata,
- ostale odredbe.

Koncept Ugovora o franšizi bi trebao sadržavati (što je i definirano Etičkim kodeksom Europske franšizne federacije):

- trajanje ugovora,
- područje djelatnosti (mjesto gdje se djelatnost obavlja),
- pravila pristupanja u franšizu,
- prava i obveze davatelja franšize,
- prava i obveze primatelja franšize,
- zaštita robnih marki,

---

<sup>15</sup> Škrtić M (2006.): Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, str.192

-zaštita poslovnih tajni,

-promocija i marketing,

-klauzule o prestanku franšize.

Davatelji franšize u mnogo slučajeva često uvjetuju određene lokacije na kojima žele da se njihova djelatnost obavlja.

### ***3.1.2. Prestanak Ugovora o franšizi***

U odredbama ugovora o franšizi bi trebalo stajati u kojim slučajevima i kada dolazi do prestanka franšize. Najčešće je to radi isteka samog ugovora, sporazumnim raskidom ili radi povrede neke radne obveze, da li od strane davatelja franšize ili od strane primatelja franšize. Kod prestanka ugovora postoji zakonski otkazni rok koji se previđa ugovorom. Prestankom ugovora primatelj franšize vraća davatelju svu predanu poslovnu dokumentaciju, promocijske materijale, prestaje upotrebljavati robni znak i know-how, ukoliko je preuzeo nekretnine gdje je obavljao djelatnost, iste prestaje koristiti, te ih u istom stanju kakvom ih je dobio, vraća davatelju.

Ukoliko dođe do neke povrede radnog odnosa, strana koja je povrijedila radnu obvezu snosi trošak novčane nadoknade.

### **3.2. Povijesni aspekt franšiznog poslovanja u RH**

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj se javlja 1969. godine kada se pokreće izdavanje kreditne kartice Diners Club International. Ugovor koji je primatelj franšize Diners Club International sklopio omogućio mu je djelovanje na područje cijele bivše Jugoslavije i drugim balkanskim zemljama. Hrvatski primatelj franšize primio je tri puta nagradu davatelja franšize za svoj izniman poslovni rezultat postignut na istočnoeuropskom tržištu. Ubrzo nakon Diners International kartice na tržište je došla i franšiza American Express kartice. Ubrzo su došle i hotelske franšize (Intercontinental u Zagrebu), punionica Coca-Cole i dr.

Osamdesetih godina prošlog stoljeća Varteks je dobio franšizu za proizvodnju Levi'sa, a zagrebačka tvornica Nada Dimić donosi 1989. godine odluku da će svoju modnu liniju „Endi“ širiti putem franšize no ta odluka nije provedena u djelo. Zagrebački Kraš 1994.

godine svoje poslovanje počinje širiti franšizom i otvaranjem bombonijera. McDonalds 1996. godine otvara prvi restoran i donosi prekretnicu u franšiznom poslovanju u Hrvatskoj. Sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća dolazi i franšiza prirodne kozmetike Lush (Jelinić, Biočina, 2007.).

Krajem prošlog stoljeća počinje razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj s kupovinom modnih marki (Esprit, Escada, Monari, Palmers, Yves Rocher i dr.) od strane velikih trgovačkih lanaca (Iris, Tekstilpromet). Uskoro na tržište dolaze i drugi franšizni sistemi (Fornetti, Subway), a otvaranjem novih trgovačkih centara ulaze i druge franšize (Geox, Terranova, Calzedonia, Extyn) čime broj franšiznih sistema koji u tom trenutku posluju u Hrvatskoj prelazi brojku 100. Potrebno je istaknuti da je najveći dio franšiznog poslovanja u tom trenutku bio vezan za modnu industriju pri čemu velike (Sportina, Iris Moda, Tekstilpromet-Lantea) imaju i po nekoliko franšiza u svojim prodajnim mjestima.

Početak ovog stoljeća franšizni se poslovni sistemi pojavljuju i u drugim industrijskim sektorima kao što je Re/max (prodaja nekretnina).

#### Slika 1: Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj



Izvor: Alpeza, M., 2012.

Tijekom 2003. godine osnivaju se i prvi franšizni centri (Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku i Centar za franšizu Promaturo u Zagrebu) koji se zajedno s

Hrvatskom franšiznom udrugom uključuju u proces promoviranja franšiznog poslovnog modela. Iste je godine organiziran prvi sajam franšiza.<sup>16</sup>

Osim organiziranja sajmova, Hrvatska franšizna udruga je od 2006. godine članica Europske franšizne federacije (EFF) i Svjetskog franšiznog vijeća. Ove tri organizacije predstavljaju osnovne lokacije za dobivanje informacija o franšiznom poslovanju te služe za uspostavljanje kontakata između potencijalnih primatelja i davatelja. O važnosti koju franšizno poslovanje može imati za poduzetnike kao model rasta i širenja poslovanja svjedoči i činjenica da su neke od najvećih hrvatskih tvrtki (Agrokor/Velpro partner, Vipnet) počele koristiti franšizu za širenje poslovanja ili isto planiraju. Tijekom 2012. je Hrvatska pošta pokrenula pilot-projekt franšiznog poslovanja, odnosno davanja poštanskih ureda u franšizu.

### **3.3. Utjecaj franšiznog poslovanja na gospodarstvo u Hrvatskoj**

Franšizno poslovanje ima veliki utjecaj na gospodarstvo u svijetu te se njegov ekonomski utjecaj očituje u outputu i stvaranju novih poslova, povećanju porezne osnovice, ekonomskoj modernizaciji, razvoju malog i srednjeg poduzetništva te stjecanju novih dinamičkih vještina i sposobnosti (Alon, 2006.). Osim toga franšizno poslovanje utječe i na transfer tehnologije i poslovnih metoda te ponudu kvalitetnih proizvoda po razumnim cijenama (Dwivedy, 2002.). O važnosti franšiznog poslovanja govore Castrogiovanni i Justis koji navode kako se franšiza „širi izvan nacionalnih granica pa postaje najbrže rastući oblik poslovanja u globalnom ekonomskom sistemu.“<sup>17</sup>

Prema podacima Europske franšizne federacije u svijetu postoji oko 28.000 franšiznih sistema koji posluju u jednoj ili više zemalja. Najveći broj franšiza posluje u Aziji i Europi

---

<sup>16</sup> Prema podacima Hrvatske udruge za franšizu ([www.fip.com.hr](http://www.fip.com.hr)), na prvom sajmu bila su predstavljena 32 franšizna sistema iz 6 zemalja. U proljeće 2012. godine održan je 7. Međunarodni franšizni forum „Franšiznim poslovanjem do stvaranja novih radnih mjesta i stjecanja iskustva“ u suradnji Hrvatske udruge za franšizu i Veleučilišta Vern iz Zagreba na kojem je predstavljeno 12 franšiznih sistema.

<sup>17</sup> Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., (1998.), Franchising configurations and transitions, Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 (2), str. 170

dok Afrika ima najmanji broj franšiznih sistema. U SAD posluje preko 2.500 davatelja franšize čiji franšizni sistemi posluju na 900.000 lokacija, zapošljavaju preko 8 milijuna ljudi te ostvaruju promet od 850 milijardi USD. U Europi je u franšiznim sistemima zaposleno više od 2,5 milijuna ljudi i ostvaruje se više od 145 milijardi eura prometa godišnje. Pet najjačih zemalja u Europi po franšiznom poslovanju su Francuska, Njemačka, Italija, Velika Britanija i Španjolska. Istočna Europa i takozvane tranzicijske zemlje zanimljivo su tržište za davatelje franšize jer su uvjeti poslovanja i kulturne razlike male, a potražnja povećana i otvorena proizvodima koji dolaze iz zapadne Europe. Na vrhu po broju davatelja franšize u tranzicijskim zemljama je Poljska s 565 davatelja, slijedi Rusija s oko 485 davatelja te Mađarska koja ima oko 340 franšiznih lanaca, od kojih je 50 posto domaćih. Iza Mađarske je Hrvatska, koja trenutačno ima oko 170 franšiznih sistema, a slijede je Češka s oko 150 franšiza i Slovenija s oko 110. Na začelju su Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija (EFF, 2010).

Trenutačno u Hrvatskoj prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje posluje oko 170 franšiznih sistema. Franšize posluju u 12 industrijskih sektora, na oko 950 lokacija i zapošljavaju približno 17.000 zaposlenih. Najveći udio u franšiznim sistemima u Hrvatskoj imaju modne franšize, a iza njih slijede franšize brze hrane i restorana te rent-a-car agencija. Ta tri sektora imaju udio od oko 70% u ukupnom broju franšiza u Hrvatskoj. Prema podacima CEPORa od 170 franšiznih sistema koji posluju na hrvatskom tržištu, oko 35 franšiznih sistema hrvatskog je porijekla.<sup>18</sup>

Najpoznatiji hrvatski franšizni sistemi su Aquamaritime (55 franšiznih lokacija), Sur'n'Fries (40 franšiznih lokacija), Amadeus jeans (30 franšiznih lokacija), Centar energije (15 franšiznih lokacija), Bio-Bio (5 franšiznih lokacija), Chill Frozen Yoghurt (5 franšiznih lokacija), Body Creator (4 franšizne lokacije) i San Francisco Coffee House (2 franšizne lokacije). Potvrdu važnosti franšize za hrvatsko gospodarstvo dalo je i Ministarstvo poduzetništva i obrta koje je tijekom 2012. godine raspisalo javni poziv za dodjelu nepovratnih novčanih sredstava u sklopu projekta Poduzetnički impuls II - Franšizno poslovanje - Pilot-projekt. Ta je aktivnost pokrenula veće zanimanje za

---

<sup>18</sup> CEPOR, Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize – okrugli stol, izvješće za medije, <http://www.cepor.hr/pressclipping.html>, (02. 12. 2016.)

franšizno poslovanje poduzetnika koji imaju standardiziran sistem poslovanja te poduzetnika početnika koji su tražili način ulaska u poduzetništvo.

## **4. STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ STRATEŠKU IZGRADNJU OPTIMIZIRANOG RAČUNOVODSTVA KOD FRANŠIZOPRIMATELJA**

### **4.1. Komparativni pregled pojma strategije u vremenskoj perspektivi**

Iako se pojmove strategija i taktika već odavno koristi i u vojnoj terminologiji, u privrednoj terminologiji ti su pojmovi u upotrebi tek od poslije drugog svjetskog rata. Dr. J. Kralj navodi da se u poslovno područje ti pojmovi uvode s razvojem teorije igara. Iz vojne terminologije oni se prenose na područje poslovne politike društva, naročito u američkoj literaturi i privrednoj praksi.<sup>19</sup>

Pod terminom strategija u vojnoj terminologiji podrazumijeva se planiranje i odlučivanje o velikim vojnim pothvatima. To su veliki pothvati s dugoročnim ciljevima o tome kako nešto osvojiti ili obraniti. Strategija je izraz politike, pa strateškim odlukama prethode političke odluke. Nakon što se u sferi politike donesu neke odluke, vojne organizacije, kao institucionalni izraz te politike, trebaju razraditi strategiju kako da se političke odluke provedu i kako postići ciljeve za koje se odlučila politika. Drugim riječima, to je globalna razrada planova kako ostvariti političke odluke. Takve odluke ne donose se često, a kada su jednom donijete, i kada se započelo s njihovim provođenjem, one se više ne mogu lako i brzo zaustaviti i mijenjati. Termin taktika, u duhu te iste vojne terminologije, označava dio strategije odnosno to je razrada strategije na pojedine segmente ili na parcijalne dijelove globalnog cilja utvrđenog strategijom. Taktika je konkretizacija strategije i traženje načina, metoda i sredstava kako da se dio po dio strategije ostvari. Taktikom se utvrđuju parcijalni ciljevi koji, kada se jedan za drugim ostvare, zajednički vode ostvarenju strategije odnosno strateški utvrđenog globalnog dugoročnog cilja. Taktika je u svojim postupcima elastičnija i prilagodljiva. Parcijalne se odluke mogu mijenjati i prilagođavati u interesu ostvarenja globalnog cilja, odnosno strategije u cjelini.

Ovakvo poimanje strategije i taktike prenijeto je i u područje privrede, tj. u ekonomsku politiku i u poslovnu politiku pojedinih privrednih subjekata. U ekonomskoj politici (neke

---

<sup>19</sup> Kralj, J.: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972, str. 166



zemlje ili ljudske zajednice) to je strategija razvoja orijentacijom ključnih gospodarskih djelatnosti ili grana gospodarstva. Na primjer orijentacija na razvoj poljoprivrede, na razvoj industrije, ili razvoj turizma, prometa itd. To su dugoročni razvojni planovi zemlje ili dijelova nekog teritorija. Istovremeno to je alokacija privrednih resursa s ciljem da se koriste postojeći izvori i mogućnosti nekog prostora, odnosno sirovina koje tamo postoje, energije, radne snage itd.

U poslovnoj politici gospodarskih subjekata govori se o poslovnoj strategiji ili taktici.

Strategijom se utvrđuju globalni razvojni planovi i ciljevi pojedine privredne organizacije. Razvojna politika gospodarskih subjekata sama po sebi je strategija odnosno poslovna strategija. Ona je dugoročni izraz razvojnih ciljeva, stoga se i najčešće govori o strategiji razvoja.<sup>20</sup>

#### **4.2. Proces strateškog menadžmenta u franšiznom poslovanju**

Po svom sadržaju, ali i posljedicama, strateške odluke su složene i višeznačne. Jednaki je slučaj kada se donosi odluka o franšiznom poslovanju, kao praktičnoj implementaciji poslovnog modela iz drugačije ekonomsko društvene klime. One predstavljaju izbor koji je od presudnog značaja za uspjeh organizacije. Kao donositelji strateških odluka se u prvom redu javljaju vrhovni menadžeri i lideri, ali sa promjenama organizacijskih formi poslovnih procesa, sve veći značaj u procesu generiranja strateških odluka imaju i niži nivoi menadžmenta. Vrlo je bitno na koji način se pojedina društva ponašaju u procesu generiranja odluka, posebno onih strateškog tipa.

To je, uvelike, determinirano i prirodom (a posebno tradicijom) pojedinih branši. Tako npr., kod informatičkih društva više je na sceni pristup upravljanju „odozdo prema gore“ pri čemu se kreativnost i nekonvencionalizam više cijene, dok, primjera radi, kod društva koja pružaju pravne usluge (advokatska društva, pravni konsultanti, i sl.) je u upravljanju više naglašen konzervativizam i poštivanje hijerarhije u upravljanju po principu „odozgo prema dole“.

---

<sup>20</sup> Ruža, F.: Strategija i taktika u poslovnoj politici; Journal of Information and Organizational Sciences, No.12 Prosinac 1988.;str.182

Kao što je već naznačeno, za uspješno upravljanje poslovnim procesima u suvremenim uvjetima poslovanja, menadžment mora povezivati marketing i strategiju kao osnovu na kojoj se treba temeljiti određivanje dugoročnih ciljeva i putokaz za akcije kojima se društvo vodi od sadašnje do buduće željene pozicije, te okvira za angažiranje resursa potrebnih za dostizanje željenih poslovnih performansi.

Nastojanja su usmjerena na stvaranje strategije menadžmenta, odnosno ciljno orijentirane strategije poslovanja, čime se ostvaruje razvojni pristup u definiranju strategije, a sve sa ciljem stvaranja konkurentske prednosti i jačanja tržišne pozicije organizacije.<sup>21</sup>

Važno je istaknuti da ne postoji jedinstven recept u pristupu generiranja poslovnih odluka, posebno strateških. Međutim, treba naglasiti da postoje određeni principi i tehnike na kojima se treba zasnivati proces generiranja strateških odluka u društvu. Usvajanje ovih principa i tehnika može pripremiti donosioce strateških odluka da se uspješno nose sa nepoznatim situacijama, te na taj način postave svoj poslovni proces na put uspjeha.

U ovisnosti od svoje organizacijske strukture, društvo može razvijati korporativnu strategiju, ali je potrebno razvoj strategije spustiti i na nivo strateških poslovnih jedinica (ukoliko je društvo svoj poslovni proces organiziralo na ovaj način), koje se razvijaju na nivou strateških poslovnih jedinica se međusobno ne razlikuju po načelima na kojima se temelje. Isto tako ove strategije u cijelosti korespondiraju sa korporativnom strategijom. U ovom slučaju se radi zapravo o istoj osnovi strategije koja se implementira na dva organizacijska nivoa.

To znači da se na oba organizacijska nivoa trebaju implementirati sve faze kreiranja strategije, odnosno sve faze strateškog planiranja: od vizije, misije i ciljeva poslovanja, preko analiziranja internih i eksternih determinanti, pa sve do izbora odgovarajuće strategije. Međutim, ono po čemu se razlikuje sadržaj strategije koji se implementira na korporativnom nivou i na nivou strateške poslovne jedinice jeste predmet odlučivanja. Naime, strategije na nivou strateške poslovne jedinice upravljane franšizmom su fokusirane na probleme odlučivanja o:

---

<sup>21</sup> Renko, N. (2005), "Strategije marketinga", Naklada Ljevak, Zagreb, str. 8-11.

- sadržaju strategije na danom tržišnom segmentu (tržišnom segmentu koji pokriva data strateška poslovna jedinica),
- načinu postizanja i održavanja konkurentnosti na danom tržišnom segmentu,
- itd.

S druge strane, strategija na korporativnom nivou se fokusira na komunikaciju/interakciju između strateških poslovnih jedinica kako bi se ostvarili zacrtani korporativni ciljevi.

Polazište u konceptuiranju strategije jeste uspostavljanje usklađenosti između vlastitih potencijala organizacije ili gospodarskog sektora i identificiranih potreba tržišta. Potom slijedi proces izgradnje strategije aktivnosti sektora kao bi se postigli željeni poslovni ciljevi. Uspostava procesa kontrole i revizije strateških procesa u organizaciji ili gospodarskom sektoru je nužan čin kako bi se u slijedećem ciklusu postiglo unaprjeđenje strategije te time unaprijedile poslovne performanse. Ovaj proces se ne završava ovdje, već se navedene aktivnosti kontinuirano ponavljaju. Polazna pretpostavka za ove aktivnosti jeste spoznaja potreba i zahtjeva tržišta.

U osnovi nastanka, implementacije i kontrole strategije upravljačkih poslovnih akcija u pogledu franšiznog poslovanja jeste:

- znati kako i koje podatke/informacije prikupiti,
- znati kako ih analizirati,
- znati kako na temelju tih spoznaja kreirati uspješne odluke,
- znati osigurati resurse i implementirati odluke,
- znati naučiti lekcije za buduće djelovanje.
- Za generiranje strategije nije dovoljna samo želja menadžmenta društva da se poslovni proces postavi na sistemsku osnovu koja je fleksibilna promjenjivom okruženju, uz nužnu orijentiranost prema potrošaču. Među najznačajnije pretpostavke primjene strategije u organizacijskoj strukturi koja kao poslovni model preuzima franšizno poslovanje, spadaju:

- osiguranje adekvatne informacijske osnove,
- know-how u korištenju informacija, odnosno njihovo prevođenje u adekvatne poslovne akcije (generiranje, organiziranje i kontrola poslovnih aktivnosti).

Značaj informacija kod franšiznog poslovanja proizlazi iz njihove uloge koju imaju u procesu generiranja odluka. Nemoguće je kreirati adekvatne odluke bez adekvatne informacijske osnove o svim aspektima proizvoda koji se franšiznim poslovanjem uvodi u društvo. Stoga se generiranje informacijske osnove franšiznog proizvoda i njezino održavanje na up-to-date nivou postavlja, u suvremenim uvjetima poslovanja, kao uvjet bez kojeg se ne može kvalitetno poslovno odlučiti o implementaciji franšiznog poslovanja.

Pri organizaciji sistema upravljanja podacima/informacijama, važno je imati u vidu činjenicu da, donositelj odluke može prihvatiti ograničenu količinu podataka/ informacija. Stoga, prezentiranje podataka/informacija u neadekvatnoj formi i u velikom obujmu neminovno uzrokuje preopterećenost istima, te posljedično smanjenje efikasnosti i efektivnosti u procesu donošenja poslovnih odluka.

Raspolaganje kvalitetnim informacijama može omogućiti značajnu prednost u odnosu na konkurenciju. Ukoliko je društvo kvalitetno istražilo tržište, konkurenciju i ostale aspekte okruženja, u prilici je izvršiti kvalitetnu procjenu svojih prilika i mogućnosti te poduzeti odgovarajuće aktivnosti kako bi unaprijedilo svoju tržišnu poziciju. Prema tome, raspoloživost kvalitetnim informacijama je jedan od ključnih izvora konkurentnosti na tržištu.

Izuzetno je važno, pored mikroaspekta, u bitne elemente tržišne orijentacije/ djelovanja uključiti i makroekonomske determinante (državne intervencije, uvjeti financiranja, monetarna politika, fiskalni sistem, i sl.). Naime, iskustva iz posljednjeg razdoblja ukazuju na činjenicu da menadžeri moraju u koncipiranju i implementaciji strategije uvažiti i kretanja u makroekonomskom okruženju za što informacije treba osigurati kroz podsistem obavještanja u okviru informacijskog sustava. Naime, kompanije u najrazvijenijim tržišnim ekonomijama svijeta (SAD, Velika Britanija, Njemačka, i sl.) su bile suočene sa padom potražnje i promjenom njene strukture, a što je direktna posljedica poremećaja na

financijskim tržištima, te recesijskim ekonomskim tokovima koji su nakon toga uslijedili. Nadalje, dolazi do intervencije države kako bi se ublažio silazni trend ekonomske aktivnosti i narušavanja slobode djelovanja tržišnih mehanizama. Ovi elementi se direktno odražavaju na odnos ponude i potražnje na tržištu, te neizostavno dovode do potrebe promjene strategije organizacije ili gospodarskog sektora koja može odgovoriti danim izazovima. Organizacije i sektori koja nisu imala disperzirano tržišno djelovanje suočavaju se sa smanjenom potražnjom (otkazivanjem narudžbi), te nastaje teška situacija za njihov opstanak. Temeljni inputi na kojima je koncipirana i implementirana strategija organizacija se signifikantno mijenjaju, te nastaju nove ekonomske okolnosti koje zahtijevaju nova rješenja.<sup>22</sup>

I u slučaju RH, kao i zemalja neposrednog okruženja, nalazimo slične primjere, gdje promjene u makrookruženju značajno determiniraju strategiju organizacija i gospodarskih sektora.

Polazna pretpostavka strateškog planiranja u organizaciji jeste opredjeljenje menadžmenta i zaposlenika da se strateški promišlja o poslovnim procesima. Ne smije se dogoditi da planiranje općenito (a posebno strateško planiranje) bude samo sebi svrha, odnosno generator velike količine papira na kojem su zapisane smišljene a nikada implementirane poslovne želje i nastojanja. Naprotiv, strateško planiranje treba biti generator poslovnog uspjeha, odnosno efikasnih i izvedivih strategija koje usklađuju potencijale organizacije sa prirodom okoline (potrebe i zahtjevi potrošača, stanje konkurencije, ostale makro determinante poslovanja) u kojoj se djeluje sa usmjerenošću na poboljšanja poslovnih performansi društva.

Kada se govori o planiranju strategije, neizostavno se mora voditi računa i o pripremanju taktičkih planova. Njihova važnost je sadržana u činjenici da oni zapravo trebaju pokazati način primjene kako bi se provele u praksu nakane sadržane u strateškom planu.

Strateški plan bi trebao precizno odgovoriti na tri pitanja:

- kako doprinijeti povećanju tržišnog udjela,

---

<sup>22</sup> Ibid.

- kako doprinijeti povećanju obujma prodaje,
- koje su aktivnosti bitne za povećanje rentabilnosti društva?
- Jedan od posebno interesantnih i značajnih dijelova plana jeste sadržaj akcija kojima treba biti jasno specificirano:
- koja su to tržišta u kojima će društvo poslovati i koji su to ciljni segmenti tih tržišta kojima će se društvo posvetiti,
- što je sadržaj akcija koji će se realizirati na danim ciljnim tržištima,
- kakva je dinamika primjene strateškog instrumentarija,
- tko je nositelj (koja organizacijska cjelina, koja radna mjesta) pojedinih strateških aktivnosti,
- koje resurse je potrebno angažirati da bi se planirane aktivnosti uspješno realizirale, te koji se efekti mogu očekivati i kolika je vjerojatnost njihovog nastanka.<sup>23</sup>

#### **4.3. Značaj strateške analize industrijske okoline kod donošenja odluke o franšiznom poslovanju**

Industrijska analiza, kao važan dio strateške analize, mora pomoći u razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata i mora odgovoriti na pitanje o atraktivnosti franšiznog proizvoda unutar industrije za raznovrsne poslovne pothvate.<sup>24</sup> Strateški su atraktivni oni proizvodi i one industrija u kojoj prosječna društva posluju s profitom višim od prosjeka sektora i/ili gospodarstva u cijelosti i u kojoj se može identificirati isti ili bolji profitni potencijal u budućnosti.<sup>25</sup> Ocjena konkurentskoga položaja i uspješnosti poslovanja društava zasniva se prije svega na analizi industrije

---

<sup>23</sup> Ibid.,str.46

<sup>24</sup> Butigan, R.:Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, 2008., str.158

<sup>25</sup> Tipurić, D. i dr, *Konkurentska sposobnost društva*, Sinergija, Zagreb, 1999., str.3

unutar koje društvo obavlja svoju djelatnost. Upravo rezultati industrijske analize predstavljaju putokaz za razvijanje strategije društva. Postojeća industrijska struktura uvjetuje i određuje pravila (konkurentske) igre, odnosno oblike suparničke borbe, načine odvijanja poslovnog procesa, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja i odabir dugoročnih poslovnih strategija<sup>26</sup>.

Kada društvo ostvaruje profit koji prelazi prosjek u svojoj grani industrije, kaže se da ono posjeduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost.<sup>27</sup> Konkurentnost je sposobnost da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnoga tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnoga dohotka stanovništva<sup>28</sup>. Prema novoj teoriji konkurentnosti za ekonomski su razvoj ključni napredni faktorski uvjeti zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, na visokoj tehnologiji i inovacijama, a ne na naslijeđenima komparativnim prednostima poput, na primjer, prirodnih resursa i jeftine radne snage.<sup>29</sup> Važno je kako se nešto proizvodi, a ne što se proizvodi, te je pitanje konkurentnosti proizvoda ključno za donošenje odluke o primjeni franšiznog poslovanja.

Konkurentnost je jedan od najmoćnijih koncepata modernoga ekonomskoga mišljenja.<sup>30</sup> Europska ideja o konkurentnosti prevedena je u mogućnost europskih ekonomija da ostvare visoke stope rasta proizvodnosti.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Butigan, R.: Analiza modela pet konkurentskih snaga M.Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, 2008., str. 158

<sup>27</sup> Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness - [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu) (19.12.2016)

<sup>28</sup> OECD, 2001, OECD Manual: Measuring Productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. Internet stranica: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/29/2352458.pdf> (20.12.2016)

<sup>29</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, A Division of MacMillan.

<sup>30</sup> Garelli, S. Competitiveness of Nations: The Fundamentals. U: *IMD World Competitiveness Yearbook*, Lausanne, Switzerland, 2004., str. 730

<sup>31</sup> Silasi G. et al. (2011.). Stages of the Economic Integration and the Level of International Competitiveness. Optimization Methods. The EU Case“, *The 6th edition of the International Conference, European Integration*

Ali, Cho i Moon ističu da je prekid Smithovoga rada i radova njegovih sljedbenika izazvalo djelo Michaela Portera iz godine 1990. Naime, Porter (1990.) je predložio novu teoriju konkurentnosti prema kojoj nacionalno blagostanje nije naslijeđeno nego se stvara strateškim izborima, a sve je „dijelove“ i utjecaje na konkurentnost sintetizirao u svojem „dijamantu konkurentnosti“. Kao osnovu za ekonomski razvitak, Porter navodi faktorske uvjete koji se zasnivaju na znanju, na razvijenoj infrastrukturi, na visokoj tehnologiji i na inovacijama. Konkurentnost je, dakle, kao dinamički koncept moguće analizirati na različitim razinama i s različitih stajališta. Koncept konkurentnosti određene industrije manje je istražen od konkurentnosti nacionalnih ekonomija ili trgovačkih društava. Porter tvrdi da je uspjeh industrija na međunarodnome tržištu primarni pokazatelj konkurentske snage nacionalnih ekonomija.<sup>32</sup>

Zatim se ističe da pojam konkurentnosti nije primjenjiv na razini zemalja, već samo na razini društava.<sup>33</sup> Biggeri smatra da je „fenomen“ konkurentnosti dinamičan, multifaktorski i hijerarhijski i obuhvaća pojedina društva, zatim klastere društava, sva društva u određenom sektoru i konačno sva društva i sektore u nekoj zemlji.<sup>34</sup>

Općenito, konkurentnost industrije odnosi se na sposobnost zarađivanja profita u odnosu na identične industrije u drugim zemljama, na sposobnost privlačenja faktora proizvodnje u odnosu na ostale industrije unutar iste zemlje ili iz drugih zemalja i na sposobnost prilagođivanja industrije društveno-ekonomskim uvjetima.<sup>35</sup>

---

*Realities and Perspectives Proceedings*, (6), str. 460, cit. u :Basarac, M., Vučković, V.: Analiza izvozne konkurentnosti hrvatske prerađivačke industrije, 2011., str.729

<sup>32</sup> Porter, M. . *The Competitive Advantages of Nations*. London and Basingstoke, 1990.: Macmillan.

<sup>33</sup> Krugman, P. „Competitiveness: A Dangerous Obsession“, *Foreign Affairs*, (73), 2: 1994., 28- 44.

<sup>34</sup> Biggeri, L. (2007.). „New challenges in the measurement of competitiveness in economic globalisation“, Document I/8.

<sup>35</sup> Toming, K. . The impact of integration with the European Union on the international competitiveness of the food processing industry in Estonia. Dissertation, Estonia: Tartu University Press., 2011.



Dakle, koordinacija među društvima u određenoj industriji i određenih društveno-ekonomskih uvjeta u kojima posluju, opravdava analizu konkurentnosti na razini industrije. No ipak, postoje određene razlike među analizom:

- mikro (konkurentnost društava)
- mezo (konkurentnost industrija) i
- makro - (konkurentnost zemalja) stajališta konkurentnosti.

Za razliku od analize na razini društva kao franšizoprimatelja, istraživanje konkurentnosti na razini industrije daje određeni uvid u utjecaj ekonomske politike na gospodarstvo, a i podaci na razini industrije dostupniji su i međunarodno više usporedivi od onih na razini društva. Dakle, industrija, kao predmet istraživanja u odnosu na društva, predstavlja više od samoga skupa individualnih društava koja čine određenu industriju.<sup>36</sup>

Sa druge strane, konkurentnost industrije određena je i velikim brojem faktora. Tako se primjerice ističe da konkurentnost industrije ili sektora ovisi o kvaliteti proizvoda i usluga, o zadovoljstvu potrošača, o proizvodnosti i djelotvornosti internih procesa, o inovacijama, o zadovoljstvu zaposlenika itd.<sup>37</sup>

Bitno je spomenuti i da također većina istraživanja konkurentnosti industrije ne čini razliku među domaćim i izvoznim tržištima; čak štoviše, u potpunosti zanemaruje domaća, što je opravdano za mala otvorena gospodarstva s ograničenim domaćim tržištima poput Hrvatske gdje je povećanje izvoza jedan od indikatora i pretpostavki konkurentnosti.<sup>38</sup>

Budući da konkurentnost nema jedinstveno značenje pa se može analizirati na različite načine, proizlazi da se ovisno o izabranom konceptu moguće koristiti se različitim metodologijama i indikatorima. U tome smislu, različite institucije prate konkurentnost

---

<sup>36</sup> Toming, K. . The impact of integration with the European Union on the international competitiveness of the food processing industry in Estonia. Dissertation, Estonia: Tartu University Press., 2011.

<sup>37</sup> Rybakovas, E. „Competitiveness of Lithuanian manufacturing industry“, *Economics and management*, (14),2009., str. 912-918.

<sup>38</sup> Toming, K. . The impact of integration with the European Union on the international competitiveness of the food processing industry in Estonia. Dissertation, Estonia: Tartu University Press., 2011.

nacionalnih ekonomija, koristeći se mikro i makro pokazateljima konkurentnosti. Najpoznatijima pripadaju indeks svjetske konkurentnosti IMD-a (engl. Institute for Management Development – IMD) i indeks globalne konkurentnosti Svjetskoga gospodarskoga foruma (engl. World Economic Forum). Prema IMD-ovom Godišnjaku svjetske konkurentnosti 2011., Hrvatska je zauzela 58. mjesto od ukupno 59 vodećih svjetskih ekonomija. Osim toga, Hrvatska je od godine 2002., kada je prvi puta uključena u mjerenje Izvješća o globalnoj konkurentnosti Svjetskog gospodarskog foruma, do danas, bilježila oscilirajuće kretanje na ljestvici konkurentnosti koje karakterizira razdoblje realnog napretka od godine 2005. do 2007., a potom od 2008. do 2011. neprekidno padanje (Nacionalno vijeće za konkurentnost). Uvid u spomenute rezultate istraživanja konkurentnosti na nacionalnoj razini indicira postojanje problema i na razini industrije.<sup>39</sup>

Kada je riječ o mjerenju konkurentnosti na razini industrije produktivnost i izvoz najčešće su analizirane varijable. No, iako je proizvodnost važan pokazatelj konkurentnosti za društvo, ili industriju, izvozna konkurentnost dokaz je njezine međunarodne konkurentnosti.<sup>40</sup>

Pojedina istraživanja koja se bave analizom konkurentnosti određene industrije, kao indikatorom koriste se i relativnim cijenama u toj industriji u odnosu na jednoga ili na više inozemnih konkurenata pa se u tom slučaju radi o cjenovnoj konkurentnosti zemlje u određenoj industriji.<sup>41</sup>

Osim pokazatelja relativnih cijena u industriji, moguće je koristiti se i slijedećim indeksima:

- Grubel-Lloydovim indeksom koji mjeri kapacitet zemalja u iskorištavanju ekonomija obujma,

---

<sup>39</sup> Basarac, M., Vučković, V.: Analiza izvozne konkurentnosti hrvatske prerađivačke industrije, 2011., str.735

<sup>40</sup> Siggel, E. „International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement“, Journal of Industry, Competition and Trade, (6), 2006., str.137

<sup>41</sup> Siggel, E. „International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement“, Journal of Industry, Competition and Trade, (6), 2006., str.138

- indeks specijalizacije koji pokazuje razinu specijalizacije unutar pojedine industrije (engl. Specialization Index) i
- indeksom izraženih komparativnih prednosti (engl. Revealed Comparative Advantage – RCA) koji mjeri komparativnu prednost neke zemlje u međunarodnoj razmjeni određenoga proizvoda (ili proizvodnje u određenoj industriji).<sup>42</sup>

Osim navedenih, metodologiju za analizu konkurentnosti industrije razvio je i Međunarodni trgovinski centar, a to se zasniva na istraživanju uspješnosti proizvoda i sektora određenoga gospodarstva na svjetskome tržištu. Ta je metoda prikladna za analizu zato što rangira gospodarske sektore i proizvode s najboljom izvoznom učinkovitošću. Riječ je o analizi profila tržišta zemalja (engl. Trade Competitiveness Map ili Country Map) koja obuhvaća analizu tržišta oko 240 zemalja, a svaki od profila nudi i određene alate za istraživanje strateških tržišta, za analizu nacionalne i sektorske razmjene i za analizu makroekonomske učinkovitosti. Tom se metodologijom za svaku od zemalja dobiva uvid u indeks trgovinske učinkovitosti, u nacionalnu izvoznu učinkovitost (engl. National Export Performance) i u profil nacionalnoga uvoza (engl. National Import Profile), i omogućuje se usporedba odabranih zemalja sa zemljama partnerima.<sup>43</sup>

Porter razlikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:

- Prednost cijene
- Prednost razlikovanja

Kada je društvo sposobno da pruži iste prednosti kupcima kao i njegova konkurencija, ali po nižoj cijeni, to je prednost cijene. Ako je sposobno ponuditi prednosti kupcima, koje nadilaze prednosti konkurentnih proizvoda, onda je to prednost razlikovanja. Oni se zovu prednosti pozicioniranja i definiraju društvo kao predvodnika, ili u cijeni, ili u razlikovanju. Također postoji i pogled sa aspekta resursa. Ovo važi za društvo koje na najbolji način iskorištava svoje resurse ostvarujući konkurentnu prednost koja rezultira

---

<sup>42</sup> Rybakovas, E. . „Competitiveness of Lithuanian manufacturing industry“, Economics and management, (14), 2009., str. 912

<sup>43</sup> Basarac, M., Vučković, V.: Analiza izvozne konkurentnosti hrvatske prerađivačke industrije, 2011., str.736

superiornim kreiranjem vrijednosti. To znači da društvo mora imati resurse i sposobnosti koje su superiorne u odnosu na njegovu konkurenciju, a zovu se sposobnosti razlikovanja.

Porter naglašava da uz redovne aktivnosti kreiranja vrijednosti, društvo djeluje u sistemu vrijednosti vertikalnih aktivnosti, uključujući osiguratelje u gornjem toku, kao i distribucijske kanale u njihovom donjem toku. Da bi se postigla konkurentna prednost, društvo mora izvoditi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrijednosti na način koji kreira više ukupne vrijednosti od njenih konkurenata. Superiorna vrijednost kreira se ili kroz niže troškove ili kroz superiorne prednosti za kupca (razlikovanje).

Povećana vrijednost može se reflektirati kroz veći profit, bolje pozicioniranje u svijesti kupaca, ali i kroz efikasnije poslovne procese. Ukratko, to su sve one inovacijske aktivnosti koje poslovanje društva čine boljim (konkurentnijim). Analiza industrije je pravi način da se započne proces istraživanja održivog kreiranja vrijednosti. Prvi korak je obavezno upoznavanje sa uvjetima okruženja, ili izvođenje analize industrije. Industriju je moguće definirati kao: Grupu društava koja nude proizvode ili usluge koji mogu biti zamjena jedan za drugog (industrija mlijeka, kruha, televizora, kompjutera ...). Neke industrije su profitabilnije od drugih. Moguće je pretpostaviti da je profitabilnost industrije rezultat djelovanja sedam sila.

To su:

- Prva sila: Politički faktori - Politički faktori su sile koje utiču na to koliko poreza će se plaćati, kako se brzo i jednostavno može uvoziti ili izvoziti, započeti novi posao, itd. Politička nestabilnost uzrokuje visoke kreditne stope, male strane investicije, lošu i ne konkurentnu ekonomiju.
- Druga sila: Ne-prenosivi troškovi - Ne-prenosivi troškovi odnose se na ne-prenosive (na krajnjeg kupca) troškove poslovanja. Globalizirana ekonomija omogućila je da se lakše nalaze dobavljači, ali i ti isti dobavljači sada lakše dolaze do kupaca. I oni su primorani prodati po višim cijenama da bi se natjecali sa svojim konkurentima. Danas je sve teže kupiti jeftino a prodati skupo.
- Treća sila: Nova konkurentska društva - Profitabilna industrija privlači nova konkurentska društva. Moguće je osjećati se sigurno u ovom trenutku, ali je samo

pitanje vremena kada će novi konkurenti ući na tržište i utjecati na vašu profitabilnost. Stoga da bi se ostalo i opstalo u poslu, potrebno je konstantno motriti vlastitu industriju. Pitanje o kojemu je potrebno razmišljati jest da li i u ovom trenutku postoji novi konkurent, sposoban da proizvede superiorniju vrijednost.

- Četvrta sila: Suparništvo - Svatko se slaže da je tržišna ekonomija dobra stvar, no to je prije svega za potrošača, ne uvijek i za onog tko proizvodi i prodaje. Suviše suparništva, skidanja cijena i popuštanja potrošaču može izazvati da cijele industrije postanu neprofitabilne.
- Peta sila: Otpor potrošača - Smatra se da su obrazovani potrošači uvjet dobre prodaje, ali i to do određene mjere. Ako su savršeno svjesni toga šta da očekuju od proizvoda i po kojoj cijeni, trgovačka marža društva će se smanjivati.
- Šesta sila: Baza potrošača - Veličina, bogatstvo i pristupačnost baze potrošača utječe na profitabilnost industrije. Potrebno je stoga znati odgovore na pitanja kao što je vlastita baza potrošača, da li je pristupačna, koliko su spremni potrošiti na proizvod.
- Sedma sila: Alternative - Postoje industrije koje su alternativni proizvodi ili usluge izbrisali sa tržišta. Primjer su pisaće mašine. Stoga je potrebno promišljati na način postoji li u ovom trenutku na tržištu postoji bolja alternativa vlastitih proizvoda.

Kako bi ste koristio ovaj model analize industrije, prvo je potrebno izgraditi alat kojim bi se procijenila situacija, a to su upitnici koji bi tražili odgovore na specifična pitanja za svaku od spomenutih sedam sila. Konkurentna prednost je suviše važna za profitabilnost, ali i opstanak društva, tako da je potrebno uključiti sve zaposlene. Metodologija menadžmenta inovacija je u svojoj biti čista interaktivna komunikacija. Nove profitabilne ideje ne dolaze lako. Ako u društvu postoje pravi ljude da unesu ove ideje, a potom ih i iskoriste da kreiraju superiornu vrijednost, steći će se konkurentna prednost, i samim time postati i ostati profitabilni u poslu.<sup>44</sup>

Tehnološka promjena jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti. Ona ima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni industrije, kao i u stvaranju novih industrija. Ona također

---

<sup>44</sup> Kostić, M.: Što je konkurentna prednost – kreiranje vrijednosti, eMagazin br.42, stručni članak

izjednačava konkurentske pozicije jer daje mogućnost svim društvima da postanu lideri. Mnoga danas velika društva nastala su zbog tehnološke promjene koju su uspjela iskoristiti u svoju korist. Od svih elemenata koji mogu promijeniti pravila i odnose konkuriranja, tehnološka promjena je najvažnija. Međutim, odnos između tehnološke promjene i konkurentnosti često je pogrešno shvaćen. Tehnološka promjena često se sama po sebi smatra vrijednom. Vjeruje se da je tehnološka modifikacija koju neko društvo počne provoditi dobra, ma kakva god ona bila. Natjecanje u industrijama visokih tehnologija često se doživljava iznimno profitabilnim, dok industrije niskih tehnologija izazivaju prijekor. Uspjeh strateške konkurencije, koji je temeljen na tehnološkim promjenama, navodi društva da ulažu u tehnologiju, često nekritički. Tehnologija utječe na konkurentsku prednost ako ima značajnu ulogu prilikom određivanja relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. S obzirom da se tehnologija nalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti i uključena je u ostvarivanje poveznica između aktivnosti, ona može imati snažan učinak i na troškove i na diferencijaciju. Tehnologija će utjecati na troškove ili diferencijaciju ako utječe na pokretače troškova ili pokretače jedinstvenosti vrijednosnih aktivnosti. Tehnologija koja se koristi u vrijednosnoj aktivnosti često je rezultat drugih pokretača, kao što su obujam, vremenska usklađenost ili međusobni odnosi.<sup>45</sup>

Segmentacija industrije nužna je kako bi se odgovorilo na središnje pitanje konkurentskog prostora unutar industrije, odnosno koje segmente i na koji način društvo treba usluživati. Ona također predstavlja temelj za odabir strategija fokusiranja jer razotkriva segmente koje konkurenti sa širokim ciljanim segmentom ne uslužuju na zadovoljavajući način, a u kojima je fokus istovremeno profitabilan i održiv. Konkurenti sa širim ciljanim segmentom također moraju razumjeti segmentaciju industrije jer im ona otkriva za njih ranjiva područja, u odnosu na one na koje su fokusirani i ukazuje na neprivlačne segmente koje je najbolje prepustiti konkurentima. Pozornost usmjerena segmentaciji postaje sve važnija sa stratejske pozicije zbog toga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za društva s jasno određenim fokusom i za one sa širim ciljanim segmentom. Industrijski segmenti razlikuju se svojom privlačnošću i

---

<sup>45</sup> Prema Collis, D. J., Montgomery, C. A., Competing on resources: strategy in the 1990s, Harvard Business Review, vol. 73., br.4, srpanj - kolovoz, 1995., str. 118

izvorima konkurentne prednosti za natjecanje u njima. Ključna strateška pitanja koja proizlaze iz segmentacije su:

- gdje bi društvo trebalo konkurirati u industriji i
- kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju.

Društvo može usvojiti široko orijentiranu strategiju koja se usredotočuje na mnoge segmente ili se može posvetiti isključivo malom broju segmenata strategijom fokusiranja. Društvo sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno svoje ranjivosti jer se segmenti strukturno razlikuju, isto kao što fokusirano društvo mora prepoznati i uhvatiti se u koštac s prijetnjom društava koja imaju široko definirane ciljeve i koja se zajedno s drugima natječu u njihovom segmentu ili segmentima.<sup>46</sup>

#### ***4.3.1. Ostvarenje smanjenja troškova franšizoprimatelja***

Smanjenja troškova se realiziraju putem nabavke roba i usluga u velikim količinama, kontinuiranim poboljšanjima u poslovnim procesima i niskim plaćama u određenim zemljama. Upravo ova zadnja odrednica predstavlja odličan način za smanjenje troškova putem eksternalizacije poslovnih procesa. Rad obično predstavlja značajan udio u strukturi troškova. Društva na tržištu moraju pronaći način kako smanjiti troškove ako žele ostati konkurentna. To se najbolje vidi na primjeru društva koje posjeduje centar za korisničku podršku. Da bi uvelo gore navedenu uslugu, potrebni su inicijalni fiksni troškovi za uspostavu centra i troškovi za operativno vođenje. U slučaju nepogodnih ekonomskih uvjeta, veći dio ovih usluga postaje korišten samo u manjoj mjeri. Ovi fiksni troškovi bi se mogli izbjeći ako bi se centar za administrativnu podršku eksternalizirao i na taj način fiksne troškove prebacio u varijabilne. Na ovaj način dobavljači bi bili odgovorni za troškove inicijalnog uspostavljanja centra za korisničku podršku, te bi se plaćali samo varijabilni troškovi ovisno o korištenju. Na ovaj način kompanije mogu efikasnije koristiti svoje resurse te im je kapital slobodan za neku drugu namjenu. Iako smanjenje troškova

---

<sup>46</sup> Porter, M., Konkurentna prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008., str.150

putem eksternalizacije poslovnih procesa unutar matične zemlje može smanjiti troškove, drastično smanjenje troškova se ipak može provesti tek eksternalizacijom procesa u druge zemlje. Na primjer, premještanje procesa u Indiju može smanjiti troškove i do 40-50%.

Pored eksternalizacije pojedinog poslovnog procesa drugom dobavljaču, primjerice distribuciju fornetta online putem ili nabavku sirovina za fornette drugom ponuđaču, franšizoprimatelj ima mogućnost bilo koji poslovni proces ustupiti društvu koje je u stanju ponuditi niže troškove. Ovo može rezultirati u povećanoj dobiti budući da franšizoprimatelj štedi na maržama dobavljača. Međutim, na ovaj način se stvara fiksni trošak za franšizoprimatelja, budući da se opet kontrolira cijeli poslovni proces. Ovaj model postaje ekonomski opravdan kada se količina eksternaliziranih aktivnosti značajno poveća.

Ušteda troškova jedan je od najvažnijih poticaja za eksternalizaciju u poslovanju, jer se na taj način često izbjegnu skriveni troškovi. Eksternalizacija vodi do usvajanja najboljih praksi. Odabrane dobavljače treba prisiliti da usavršavaju i razvijaju uslugu kroz ugovornu obvezu. To je moguće koristeći u ugovornoj obvezi takozvanu benchmarking klauzulu. Potrebno je po potrebi (u slučaju pada kvalitete usluge) angažirati treću stranu koja će na objektivnan način identificirati i kvantificirati specifične elemente usluge koju davatelj pruža. Ako se ovaj proces razvidno i pametno provede, on može pridonijeti poboljšanju suradnje i komunikacije između pružatelja usluga i klijenta. To je poglavito važno u uvjetima slabo ili nedovoljno razvijenog tržišta kao što je to slučaj u našoj zemlji.<sup>47</sup>

#### **4.3.2. Usmjeravanje na *core business***<sup>48</sup>

Usmjeravanje na *core business* je značajno utjecalo na eksternalizaciju aktivnosti pojedinih dijelova poslovnih procesa. Eksternalizacija procesa omogućuje više vremena za menadžment, oslobađa kapital i korištenje ova dva čimbenika čini iskoristivim. Kada je *core business* identificiran, franšizoprimatelj bi trebalo eksternalizirati ostale sporedne,

---

<sup>47</sup> Šarić, M.: Eksternalizacija kao model restrukturiranja društva, Tranzicija, Vol.14 No.29, 2012, str.4

<sup>48</sup> Odnosi se na usmjeravanje na glavne poslove



odnosno pomoćne poslovne procese. Eksternalizacija ovih pomoćnih procesa menadžmentu će omogućiti fokusiranje na temeljnu djelatnost, omogućavajući društvu jačanje svoje pozicije na tržištu.

Prednosti eksternalizacije se također vide i u sporednim procesima, koji iako su sporedni, za društvo kome se aktivnosti eksternaliziraju, one su *core business*. U skladu s time, sporedne aktivnosti će imati veću pozornost od dobavljača nego što bi imale u matičnom društvu franšizoprimatelja.

#### ***4.3.3. Dijeljenje infrastrukture sa ostalim partnerima***

Samostalni franšizoprimatelj obično ima ograničenu mogućnost za iskorištavanje imovine (zgrade, računalna oprema, pomoćno osoblje i menadžment) pored osnovne namjene. Eksternalizacija omogućava franšizoprimateljima da podijele infrastrukturne troškove sa drugim društvima te na taj način smanje troškove.

Razni organizacijski oblici društava (strateški savezi, partnerstva, mrežne i outsourcing veze, virtualni timovi i društva) u suvremenom globalnom poslovanju postaju dominantni. Neke organizacije jedinstvenoga hijerarhijskog ustroja omogućuju racionalizaciju troškova poslovanja, efikasnije iskorištenje postojećih kapaciteta i fleksibilnost u odgovorima na izazove tržišta.<sup>49</sup>

#### **4.4. Učinak standardizacije kvalitete pri upravljanju troškovima franšizoprimateljima**

Kontrola rizika u upravljanju troškovima kod hrvatskih franšizoprimatelja nije usmjerena učinka, nego zadovoljavanju primarne potrebe zadovoljavanja računovodstvenog protokola. Prednosti solventnijih franšizoprimatelja sadržane su u većoj stopi primjene

---

<sup>49</sup> Grladinović, T., Poršinsky, T., Motik, D.: Prilog istraživanjima virtualne proizvodnje u preradi drva i proizvodnji namještaja, Vol.57, 2007., str. 171

sustava upravljanja kvalitetom, nego što je slučaj kod državnih društava ili manjih društava, koja se tek pozicioniraju na tržištu.

Kvaliteta rada i pristupa upravljanju troškovima treba biti potreba, a nikako prisila, ona treba biti ugrađena u duh, svijest i stajalište svakoga zaposlenog pojedinca i kao takva činiti temelj ukupne organizacijske kulture franšizoprimatelja, neovisno o kojem je subjektu riječ.

Danas je u procesu poboljšanja kvalitete upravljanja troškovima stavljen naglasak na stvaranje i očuvanje kulture sigurnosti u društvima. Upravo je upravljanje troškovima područje rada koje je i “najkritičnije” jer čini integrativno područje svih aktivnosti koje su vezane za proces pružanja ukupne kvalitete.

#### ***4.4.1. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom***

Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište.<sup>50</sup>

Sustavi upravljanja kvalitetom, odnosno norme kvalitete specifične za proizvod potekle su pedesetih godina iz SAD-a, gdje su već postojali visoki zahtjevi glede kvalitete u vojnom području. Cjelovitiji razvoj počeo je godine 1963. g. s normom MIL a 9589. Iz norme MIL a 9589 se početkom sedamdesetih godina razvio NATO pravilnik AQAP (Allied Quality Assurance Publications) koji je bio temelj za daljnji razvoj normi za upravljanje kvalitetom. Kao što je u uvodu već navedeno, postoji niz različitih sustava upravljanja organizacijama.

U posljednjih 50-tak godina najčešće u upotrebi mogu se sresti sustavi upravljanja razvijeni od strane ISO (International Organization for Standardization). ISO je međunarodna nevladina organizacija za standardizaciju koja postoji od 1946. godine, kada je osnovana u Bruxellesu, a pokriva standardizaciju u svim područjima osim u elektrici i elektrotehnici za što je zadužen IEC (International Electrotechnical Commission). ISO je

---

<sup>50</sup> <http://www.iso.org/iso/home.html> (18.12.2016)

članica IAF (International Accreditation Forum) međunarodnog akreditacijskog foruma, kao i IEC.<sup>51</sup>

Godine 1987. međunarodna organizacija za normizaciju izdala je međunarodne norme serije ISO 9000, a u nepromijenjenom obliku preuzimaju je sve članice ISO, pa tako i Hrvatska. Norma ISO 9001 od svojeg prvog izdavanja doživjela je dvije revizije (2000. i 2008.g.). Trenutno su važeće verzije ISO 9001:2008 (rok važenja do 12.2017), kao i ISO 9001:2015.. Norma ISO 9001 je izdana kako bi se standardizirali zahtjevi vezani za kvalitetu u međusobnoj trgovini između europskih zemalja i ostalih izvaneuropskih zemalja.

#### **4.5. Usmjerenost na kupca**

Franšizoprimatelj treba nastojati premaši očekivanja kupaca, jer organizacije „ovise“ o svojim kupcima i prema tome trebaju razumjeti trenutne i buduće potrebe kupaca.

#### **4.6. Vodstvo**

Vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i smjera franšizoprimatelja. Oni trebaju kreirati i održavati unutrašnju klimu u kojoj će se svi zaposleni u potpunosti moći uključiti u postizanje ciljeva organizacije. Zaposleni će razumjeti kratkoročne i dugoročne ciljeve organizacije i biti motivirani za njih. Smanjit će se na najmanju mjeru loša komunikacija među nivoima u organizaciji.

#### **4.7. Uključivanje ljudi**

Puno uključivanje zaposlenih omogućuje da se njihove sposobnosti upotrijebe za uspjeh u poslovanju franšizoprimatelja. Svi zaposleni su motivirani, predani i uključeni u rad organizacije, odgovorni su za svoju vlastitu produktivnost, željni su da učestvuju u neprekidnom poboljšavanju i da mu doprinose. Shvataju važnost svog doprinosa,

---

<sup>51</sup> Ibid.

prihvaćaju „vlasništvo nad problemima“ i svoju odgovornost za njihovo rješavanje, aktivno traže mogućnost poboljšavanja svoje mjerodavnosti, znanja i iskustva i otvoreno raspravljaju o problemima i pitanjima.

#### **4.8. Procesni pristup**

Primjenjuje se tako što su utvrđeni, izgrađeni, opisani i implementirani glavni upravljački poslovni procesi te procesi potpore. Poslovni procesi izgrađeni su prema posebnoj metodologiji. Imenovani su timovi za upravljanje poslovnim procesima kao i voditelji poslovnih procesa. U procesno orijentiranoj organizaciji franšizoprimatelja, nastoji se jasno razlučiti funkcijska i procesna odgovornost. Budući menadžer funkcije ne mora uvijek biti i menadžer poslovnog procesa. Poslovni procesi podložni su kontinuiranom poboljšavanju, a samim tim i procesna organizacija.

#### **4.9. Sistemski pristup upravljanju**

Sistemski pristup upravljanja polazi od činjenice da se sistem upravljanja sastoji od strukturnih elemenata, a to su: strateški dokumenti (misija, vizija, strategija, politika kvalitete, opći i posebni menadžerski ciljevi), funkcijska organizacija, poslovni procesi, resursi, partnerstva, informiranje i komunikacija. Da bi se moglo govoriti o uređenom poslovnom sistemu, potrebno je urediti svaki od strukturnih elemenata sistema upravljanja što predstavlja odgovornu i dugoročnu zadaću.

#### **4.10. Neprekidno poboljšanje**

Ovo je princip koji se nastoji primijeniti na sve strukturne elemente sistema upravljanja, kako bi se osigurao veći stupanj sposobnosti sistema upravljanja za ispunjenje zahtjeva i potreba kupaca.

#### **4.11. Činjenični pristup donošenju odluka**

Podrazumijeva izgrađen informacijski sistem franšizoprimatelja, koji se pojmovno određuje kao relativno izolirana složena struktura djelovanja kojoj je prvenstveni cilj prikupljanje, prijenos, obrada, primjena i arhiviranje svih mogućih informacija koje su egzistencijalno potrebne visoko organiziranoj strukturi. Informacijska je osnovica

strukturirana od dva bitna elementa: informacija za utvrđivanje varijabilnosti poslovnih procesa i karaktera odstupanja i informacija o učinkovitosti poduzetih aktivnosti i mjera u cilju kontinuiranog poboljšanja sistema upravljanja. U kreiranju informacijske osnovice za donošenje poslovnih odluka osobita je važnost službe kontrolinga, financijske službe i službe kvalitete. Pri tome se vodi računa da informacije koje čine podlogu za donošenje poslovnih odluka, oblikuju i tumače stručne osobe. U tom smislu osiguravaju se sredstva, planira se i provodi školovanje zaposlenih u cilju podizanja stručnosti na potreban nivo.

#### **4.12. Obostrano koristan odnos sa dobavljačima**

Obostrano koristan odnos nastoji se njegovati iz osnovnog razloga što dobavljači osiguravaju proizvode i usluge koji čine ulaze u poslovne procese, što znači da u velikoj mjeri utječu na kvalitetu rezultata poslovnih procesa materijaliziranih kroz proizvod ili uslugu. Zbog toga se utvrđivanju podobnosti i izboru dobavljača proizvoda i usluga pristupa sa posebnom pažnjom i odgovornošću.

## 5. RAČUNOVODSTVO FRANŠIZOPRIMATELJA

### 5.1. Računovodstveno tretiranje franšize kao nematerijalne imovine

Nematerijalnu imovinu kao pojam gledamo kao imovinu u neopipljivom, nedodirljivom obliku, koja nema fizički oblik. Riječ je o dugotrajnoj imovini u neopipljivom obliku, bez fizičkih obilježja, a koja se može zasebno identificirati. Karakterizira je nematerijalni oblik, stječe se radi korištenja u poslovanju. Otežano je početno i naknadno mjerenje, kao i priznavanje imovine ili predviđanje vijeka uporabe.

Franšiza je pravo za određeno poslovanje uz jasno definirano područje, svrhu i vrijeme, koje jedno društvo plaća drugom (primjerice, fast food). Franšiza uobičajeno uključuje pravo prodaje određenih proizvoda ili pružanja usluge uz korištenje zaštitnog znaka i prodaje odnosno poslovanja pod određenim poslovnim imenom, organizacijom i tehnologijom. Poduzetnik dugotrajnu nematerijalnu imovinu prilikom stjecanja iskazuje prema trošku nabave, a sukladno HSFI<sup>52</sup>-u 5. - Dugotrajna nematerijalna imovina (kao što i velika trgovačka društva trebaju primijeniti MRS 38. – Nematerijalna imovina).

Početno vrednovanje ulaganja u franšizu prikazuje se na praktičnom primjeru poslovanja trgovačkog društva „Fornetti Ivančić“ d.o.o.

#### Primjer 1. Ulaganje u franšizu:

Trgovačko društvo „Fornetti Ivančić“ d.o.o., kao franšizoprimatelj, dana 31.12.2016. platilo je franšiznu pristojbu franšizodavatelju – društvu PekPek d.o.o. , u visini od 16.000,00 kuna. Franšizna naknada ugovorena je u vidu depozita – ukoliko franšizoprimatelj ispuni ugovornu obvezu količinske prodaje, istekom druge godine ima pravo na povrat 25% depozita. Ugovor o franšizi sklopljen je na pet godina, a pritom je isporučena i oprema za pečenje uz davanje zadužnice u visini vrijednosti peći. Sukladno ugovoru o franšizi, franšizodavatelj se obvezuje obaviti promidžbene usluge, odnosno predstaviti novog člana franšize klijentima u smislu reklamne podjele gotove robe u određenom vremenskom razdoblju. Franšizoprimatelj „Fornetti Ivančić“ d.o.o., sukladno ugovoru, obvezao se primljenu robu – smrznute polugotove Fornetti<sup>®</sup> proizvode – platiti u gotovini kod preuzimanja, a za što će mu franšizodavatelj ispostaviti račun. Cijenu gotovog

---

<sup>52</sup> Narodne novine (2008). Odluka o objavljivanju Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja. Zagreb: Narodne novine d.d.

proizvoda franšizoprimatelj formira sukladno cjeniku kojeg dobiva od franšizodavatelja (tzv. vertikalno sporazumijevanje o cijenama preprodaje.)<sup>53</sup>

Franšizoprimatelj pristojbu evidentira sukladno HSFI 5, kao dugotrajnu nematerijalnu imovinu u visini troška nabave (knjiženje pod tek.br.1.), a s obzirom na procijenjeni vijek trajanja od pet godina, evidentira se i amortizacija franšize za prvi mjesec uporabe (tek.br.3.)

Franšizodavatelj nadalje uvjetuje uplatu gastro depozita u vrijednosti 4.000,00 kuna, a u čijoj će protuvrijednosti dobiti smrznutu polugotovu robu (tek.br.2.) po izboru franšizoprimatelja.

Tablica 1: **Prikaz knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja**

Tek.br.	OPIS	Račun	Svota (kn)	
			Duguje	Potražuje
1.	Ulaganje u franšizu	0112	12.800,00	
	Pretporez po ulaznim rn 25%	140012	3.200,00	
	Dobavljači nematerijalne imovine	2203		16.000,00
2.	Roba u prodavaonici s PDV-om 25%	66300	10.667,00	
	Uračunani PDV	6640		2.133,40
	Uračunana marža	6681		4.533,60
	Dobavljači robe	2200		4.000,00
3.	Amortizacija nematerijalne imovine	4304	213,33	
	Akumulirana amortizacija franšize	192		213,33

Izvor: autor

Na primjeru knjiženja vidljivo je kako je franšizoprimatelj proknjižio ulaganje u franšizu u iznosu od 16.000,00 kuna tako što je evidentirao dugotrajnu nematerijalnu imovinu u visini 12.800,00 kuna te pretporez u visini od 3.200,00 kuna. Nadalje, autor je izračunao i trošak amortizacije na sljedeći način:

- Vrijednost ulaganja u franšizu: 12.800,00 kn
- Amortizacijska stopa: 20%
- Godišnji iznos amortizacije:  $12.800,00 \times 20\% = 2.560,00$  kn
- Mjesečni iznos amortizacije:  $2.560,00 \text{ kn} / 12 \text{ mj.} = 213,33$  kn.

<sup>53</sup> Mlikotin-Tomić, D., Ugovor o franchisingu, Zagreb, Informator 1986., str. 126

## 5.2. Računovodstvena dokumentacija i knjigovodstvene isprave franšizoprimatelja

Sukladno Zakonu o računovodstvu<sup>54</sup>, pod računovodstvenom dokumentacijom podrazumijevaju se knjigovodstvene isprave, poslovne knjige, godišnji financijski izvještaji i ostala financijska izvješća poduzetnika. Poduzetnik je dužan osigurati da računovodstvena dokumentacija bude točna, potpuna, provjerljiva, razumljiva i zaštićena od oštećenja i promjena. Ako poduzetnik utvrdi da je neka računovodstvena dokumentacija nepotpuna, neprovjerljiva, netočna ili nerazumljiva, poduzetnik je dužan istu ispraviti bez odgode na način koji će omogućiti identificiranje osobe koja je obavila ispravak, datum ispravka i sadržaj računovodstvenog dokumenta prije i nakon ispravka. Za bilo koji ispravak prethodno evidentiranog poslovnog događaja, potrebno je sastaviti odgovarajuću knjigovodstvenu ispravu. Računovodstvena dokumentacija koja je nečitka ili se ne može konvertirati u čitljiv format neće se smatrati računovodstvenom dokumentacijom. Poduzetnik je dužan poduzeti mjere da računovodstvena dokumentacija bude zaštićena od gubitka, oštećenja i osigurati da potrebna tehnička oprema, nositelji podataka i softver budu zaštićeni od zlouporabe, oštećenja, uništenja, neovlaštenog ometanja, neovlaštenog pristupa, gubitka, krađe ili otuđenja. Poduzetnik je dužan u svojim poslovnim knjigama evidentirati sve knjigovodstvene promjene u poslovnoj godini.

Dio računovodstvene dokumentacije jesu i knjigovodstvene isprave. Knjigovodstvena isprava je svaki interno ili eksterno sastavljen pisani dokument ili elektronički zapis o poslovnom događaju, te isti čini osnovu za unos podataka o poslovnom događaju u poslovne knjige. Knjigovodstvena isprava mora nedvojbeno i istinito sadržavati sve podatke o poslovnom događaju.

Prema odredbama Zakona o računovodstvu<sup>55</sup> knjigovodstvena isprava mora sadržavati sljedeće:

1. naziv i broj knjigovodstvene isprave
2. opis sadržaja poslovnog događaja i identifikaciju sudionika poslovnog događaja koja sadržava njihov naziv ili ime i prezime te sjedište ili adresu
3. novčani iznos ili cijenu po mjernoj jedinici s obračunom ukupnog iznosa
4. datum poslovnog događaja ako nije isti kao datum izdavanja

---

<sup>54</sup> Zakon o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15. do 120/16.)

<sup>55</sup> Ibid.



5. datum izdavanja knjigovodstvene isprave
6. potpis osobe odgovorne za poslovni događaj, osim u slučaju iz članka 9. stavka 3. ovoga Zakona te potpis osobe iz članka 9. stavka 5. ovoga Zakona
7. oznaku konta na kojima će knjigovodstvena isprava biti proknjižena, osim ako se takva oznaka ne kreira automatski primjenom softvera.

Poduzetnik je dužan sastaviti knjigovodstvenu ispravu bez odgode, nakon saznanja o činjenici o kojoj treba sastaviti knjigovodstvenu ispravu. Knjigovodstvena isprava koja je sastavljena u jednom primjerku može se otpremiti ako su podaci iz takve isprave stalno dostupni. Knjigovodstvene isprave čuvaju se, i to:

1. isplatne liste, analitička evidencija o plaćama za koje se plaćaju obvezni doprinosi – trajno
2. isprave na temelju kojih su podaci uneseni u dnevnik i glavnu knjigu – najmanje jedanaest godina
3. isprave na temelju kojih su podaci uneseni u pomoćne knjige – najmanje jedanaest godina.

U svrhu praktičnog prikaza nabave dobara (robe) kod franšizoprimatelja i sastavljanja kalkulacije prodajne cijene s porezom na dodanu vrijednost, prikazuje se sljedeći poslovni događaj u trgovačkom društvu „Fornetti Ivančić“ d.o.o.

**Primjer 2.** Poslovanje poduzetnika – franšizoprimatelja

Poduzetnik se zadužuje za robu nabavljenu od dobavljača te je prema otpremnici broj 153 preuzeo 1100 kg fornetta raznih okusa po cijeni od 22,00 kn/kg.

Sastavlja se kalkulacija maloprodajne cijene.

Tablica 2: **Prikaz knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja**

(svote u kunama)

Roba	Nabavna vrijednost	% marže	Svota marže	Prodajna vrijednost	% PDV-a	Svota PDV-a	PC s PDV-om
fornetti	2.200,00	43,3%	2.600,00	4.800,00	25%	1.200,00	6.000,00

Knjiženje:

Tek.br.	OPIS	Račun	Svota (kn)	
			Duguje	Potražuje
I.	Roba u prodavaonici s PDV-om 25%	66300	6.000,00	
	Uračunani PDV	6640		1.200,00
	Uračunana marža	6681		2.600,00
	Dobavljači robe	2200		2.200,00

Izvor: Autor

Kako bi mogao prodavati nabavljenu robu, franšizoprimatelj mora napraviti gore prikazanu kalkulaciju maloprodajne cijene. Kalkulacija je vjerodostojni dokument na osnovu kojeg knjigovodstvo knjiži poslovni događaj, a što je nadalje proknjiženo u gore prikazanoj temeljnici za knjiženje.

### 5.3. Fiskalizacija računa

Franšizoprimatelji koji posluju s fornettima trgovci su na malo, te u svojim objektima posluju s gotovinom, čime su od samog stupanja na snagu Zakona o fiskalizaciji, postali obveznici implementacije fiskalne blagajne.

Odlukom Sabora Republike Hrvatske, u studenom 2012. donesen je Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom, objavljen u Narodnim novinama, broj 133/12 . Zakon je počeo važiti od 1. siječnja 2013., a primjenjuje se prema specificiranim grupama korisnika u nekoliko faza. Jedan od ciljeva Zakona je uvođenje reda i bolja kontrola poslovanja poduzetnika koji dio naplate izvide gotovinski. Primjena Zakona sama po sebi donijela je nove troškove poduzetnicima.

Sukladno Zakonu, fiskalne blagajne (blagajne koje osim standardnih funkcionalnosti izrade računa osiguravaju i tzv. fiskalizaciju, odnosno automatsku prijavu računa Poreznoj

upravi) postale su obavezne za korištenje kod određenih grupa poslovnih subjekata, a tehničke specifikacije su objavljene u tehničkoj specifikaciji za korisnike. Da bi fiskalna blagajna mogla funkcionirati, tvrtke korisnici moraju ispuniti neke preduvjete: osigurati (internet) vezu blagajne i poslužitelja Porezne uprave te osigurati digitalni sigurnosni certifikat koji izdaje Financijska agencija (FINA).

Uobičajeni način rada u tvrtkama uključuje korištenje blagajni na stolnim računalima. Međutim, zbog fiskalizacije i kod mobilnih korisnika nastala je potreba za razvojem prijenosnih fiskalnih blagajni. Radi efikasnijeg nadzora Porezne uprave nad ostvarenim prometom poduzetnika, uvedena je fiskalizacija koja zakonski definira poslovne subjekte-obveznike fiskalizacije i sva pravila vezana uz vođenje fiskalnih blagajni i prijavljivanje izdanih računa. Sam proces fiskalizacije na naplatnom uređaju svodi se na slanje informacija o izdanom računu i obvezniku. Fiskalizacija obavezuje korisnika da osim prijave računa prijavi i prostor u kojem će izdavati račune putem naplatnog uređaja.

### ***5.3.1. Proces prijave računa poreznoj upravi***

Franšizoprimatelj je, sukladno članku 3. Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom Cilj fiskalizacije gotovinskih računa (koja se provodi od 01.siječnja 2013.) jest suzbijanje sive ekonomije, naime štete po državni proračun radi neizdavanja računa ili izdavanjem već izdanih računa iznose i do 1.000.000.000 kn godišnje. U daljnjem tekstu slika 6. prikazuje službeni dijagram postupka fiskalizacije – prikazuje proces prijave računa prema poslužitelju Porezne uprave. Sve počinje u trenutku kada operater na blagajni treba izdati račun. Naplatni uređaj priprema podatke za račun te izračunava zaštitni kod izdavatelja (ZKI) sukladno algoritmu opisanom u tehničkoj dokumentaciji Porezne uprave namijenjenoj onima koji su razvili programska rješenja za fiskalne blagajne. Nakon toga priprema XML poruku zahtjeva te ju elektronički potpisuje privatnim ključem sigurnosnog aplikativnog certifikata koji je izdan obvezniku fiskalizacije (kao što je opisano u uvodnom poglavlju, obveznik je dužan osigurati sigurnosni certifikat – izdaje ga FINA). Kada je XML poruka zahtjeva potpisana (do ove točke postupak se odvija lokalno, na računalu/uređaju obveznika fiskalizacije), potrebno je uspostaviti sigurnu vezu prema poslužitelju, prema tzv. središnjem informacijskom sustavu Ministarstva financija, odnosno Porezne uprave (u nastavku CIS), te proslijediti zahtjev na obradu.

Sigurna komunikacija s CIS-om izvodi se korištenjem standardnih protokola. Koristi se sigurna verzija aplikacijskog HTTP(S) protokola uz korištenje SSLv3 (eng. *Secure Socket Level, version 3*) protokola za realizaciju sigurne veze.

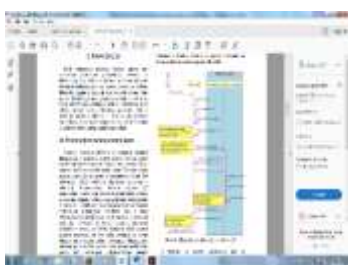
Nakon uspostave sigurne veze zahtjev se prosljeđuje CIS-u pa započinje obrada poslanog zahtjeva. U slučaju uspješne obrade (standardni slučaj) CIS vraća poruku-odgovor koji sadrži i jedinstveni identifikator računa(JIR). Odgovor je potpisan privatnim ključem aplikativnog certifikata CIS-a.

Ako je kojim slučajem u obradi zahtjeva došlo do greške, CIS će odgovoriti sa šifrom greške te opisom greške. Do greške npr. može doći ako se proslijede neispravni podaci (provodi se osnovna kontrola poslanog zahtjeva).

Naplatni uređaj (fiskalna blagajna) zaprima poruku s odgovorom, obavlja sigurnosnu provjeru podataka korištenjem javnog ključa aplikativnog certifikata CIS-a, te dovršava postupak izdavanja računa. U slučaju greške ili nemogućnosti obrade zahtjeva (preopterećenost CIS-a, nemogućnost korištenja internetske veze), JIR nije dodijeljen te obveznik mora naknadno provesti (ručno ili automatski, ovisno o izvedbi fiskalne blagajne) prijavu i dobiti JIR za prijavljeni račun.

Zakonom su propisani obavezni elementi računa, od informacija direktno vezanih uz opisani postupak, na račun se obavezno mora ispisati JIR i ZKI.

## Slika 2: Dijagram postupka prijave računa



Izvor: Hižak,D.; Mikac,M.; O izvedbi postupka fiskalizacije računa; Tehnical journal 7, 3(2013), str 297

Shematski prikaz strukture poruke zahtjeva za prijavu računa prikazan je na slici 3.

### Slika 3: Shematski prikaz zahtjeva prijave računa



Izvor: Hižak,D.; Mikac,M.; O izvedbi postupka fiskalizacije računa; Tehnical journal 7, 3(2013), str 299.

Postupak fiskalizacije u prometu gotovinom provodi se već šestu godinu te je na taj način djelomično suzbijena siva ekonomija. Radi prikaza poslovanja franšizoprimatelja tijekom jednog dana donosi se sljedeći primjer:

#### Primjer 3.

Otpis robe zbog proteka roka uporabe – ispečeni, a neprodani fornetti: Kontrolom količine robe, utvrđeno je da se u prodavaonici nalaze prehrambeni proizvodi čiji je rok za uporabu istekao. Rok uporabe navedene gotove (pečene) robe iznosi jedan dan, a fornetti su ispečeni ujutro. U cijeni robe čiji je rok istekao ukalkulirana je marža po stopi od 43%. Popisu robe koja se zbog proteka roka uporabe uništava i otpisuje prisustvovao je službenik Porezne uprave.

U jednom danu prodano je 725 kg fornetta (1), neprodano i otpisano je 10% prodane vrijednosti (2). Poduzetnik uplaćuje promet iz glavne blagajne na transakcijski račun te putem fiskalne blagajne provjerava je li sve promete fiskalizirao.

Knjiženje:

Tablica 3: Prikaz knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja

Tek.br.	OPIS	Račun	Svota (kn)	
			Duguje	Potražuje
1.	Transakcijski račun	1000	43.500,00	
	Glavna blagajna	1020		43.500,00

Izvor: Autor

#### Slika 4: Kalkulacija franšizoprimatelja

Opis	Iznos (kn)
Prodajna cijena s uračunatim PDV-om	4.350,00
Ukalkulirani PDV	870,00
Razlika u cijeni	1.496,40
Trošak nabave	1.983,60

Izvor: Autor

Knjiženje:

Tablica 4. Prikaz knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja

1.	Otpis robe u prodavaonici:		
	-smanjenje zaliha robe	6630	4.350,00
	-ukalkulirana razlika u cijeni	6681	1.496,40
	-ukalkulirani PDV	6640	870,00
	-trošak zaliha neprodanih proizvoda	7130	1.983,60

Izvor: Poslovne knjige franšizoprimatelja

Gore prikazani primjer donosi način knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja u jednome danu kao i prikaz što se knjigovodstveno događa sa prekomjerno ispečenim fornettima, a što je sve stvar procjene prodavača o trenutnoj situaciji na tržištu. Franšizoprimatelj je u obvezi, sukladno Pravilniku o dopuštenom manjku s naslova kala, rastepa, kvara i loma na proizvodima u trgovini, čl.6. na kraju godine izračunati ukupnu količinu prodane robe kao i količinu otpisane robe te u slučaju prekomjernog rastepa proknjižiti razliku na teret poslodavca.

#### 5.3.2. Analitičko knjigovodstvo fornetta

Poduzetnik tijekom dana prodaje robu, dok se sami knjigovodstveni događaji procesiraju se u knjigovodstvenoj evidenciji (financijskom računovodstvu, kao i analitičkom knjigovodstvu trgovačke robe). Analitičko knjigovodstvo za poduzetnika čini najznačajnije pomoćne knjige jer su u njemu raščlanjeni dijelovi odgovarajućeg sintetičkog konta iz glavne knjige, odnosno zbroj dugovnog i potražnog prometa na svim

analitičkim kontima mora biti jednak prometu na odgovarajućem kontu glavne knjige. Analitičko knjigovodstvo robe donosi za svaku vrstu robe podaci o trošku nabave, količini robe raspoložive za prodaju i trošku nabave za jedinicu mjere te omogućuje utvrđivanje troška nabave za vrstu i količinu prodane robe.

Mjesto prodaje i pripreme hrane odmah se zadužuje samo količinski i po vrstama pića i namirnica tada nije potrebno voditi klasično materijalno knjigovodstvo nego se sve vrste dobara knjiže direktno u troškove, tj. u razred 4. Zalihe pića i namirnica knjigovodstveno je dovoljno evidentirati po trošku nabave (nabavnoj cijeni). Prihodi od prodaje pića i hrane iskazuju se po prodajnim cijenama i tako obračunavaju (u računima) pa se na taj način automatski kao razlika prihoda i rashoda (vrijednost utrošenih pića i namirnica i drugih troškova obavljanja djelatnosti) utvrđuje financijski rezultat.

Nabavna vrijednost prodanoga utvrđuje se na temelju zbrojnih količina utrošenih roba (tjedna rekapitulacija ili češće). Postupa se tako da se ukupne prodane količine za razdoblje pomnože sa nabavnim cijenama. Kako nabavne cijene za različite ulaze mogu biti različite za obračun utroška odnosno prodaje pića najčešće se koristi metoda prosječnih cijena ili „FIFO“ (kod nje se polazi od pretpostavke da se najprije troše one zalihe koje su najprije nabavljene pa su neprodane zalihe iskazane po zadnjim cijenama). Metoda obračuna utroška zaliha „FIFO“ označava da se roba koja je prva nabavljena terećena na rashode. Cilj korištenja navedene metode poduzetniku – trgovačkom društvu, u ovom slučaju jest pokazati otprilike fizički tijek zaliha i činjenici kako se tako lakše vrši kontinuirani obračun utroška robe.

### **5.3.3. Financijski izvještaji u trgovačkom društvu „Fornetti Ivančić“ d.o.o.**

Završni račun predstavlja vrhunac, kako materijalnog knjigovodstva tako i financijskog računovodstva, jer predstavlja metodu kojom se utvrđuje jedan od osnovnih ciljeva trgovačkog društva - godišnji financijski rezultat. Prilikom utvrđivanja godišnjeg financijskog rezultata potrebne su i neke pripremne radnje. To su:

- provjera knjigovodstvenih stanja dugoročne i kratkoročne imovine (razredi 0,1,3,6)
- provjera knjigovodstvenih stanja kapitala i obveza (razredi 9 i 2)
- provjera knjigovodstvenih stanja troškova (razred 4)
- provjera knjigovodstvenih stanja rashoda i troškova (razred 7)

- inventura (popis), elaborat o obavljenom popisu i odluka o knjiženju popisnih razlika,
- knjiženja popisnih razlika, knjiženja poslovnih događaja kroz glavnu knjigu, bruto
- bilanca, račun dobiti i gubitka i prijava poreza na dobit.

Na kraju poslovne godine potrebno je zaključiti sva konta glavne knjige, potom izraditi bruto – pokusnu bilancu. Bruto – pokusna bilanca sastavlja se prije temeljnih financijskih izvještaja. Predstavlja prikaz stanja i prometa u svim kontima glavne knjige. Osnovni cilj sastavljanja bruto bilance je provjera ispravnosti svih knjiženja. Bruto bilanca je vrlo koristan, upotrebljiv dokument koji sadrži informacije o svim kontima glavne knjige koja su korištena tijekom razdoblja, pregled stanja i kretanja svih konta glavne knjige. Osnovna uloga je kontrola na temelju sustava dvojnog knjigovodstva.

Tablica 5: Prikaz knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja

"Fornetti Ivančić" d.o.o.									
Bruto-bilanca za razdoblje 1.1.-31.12.2016.									
Konto	Opis	Početno stanje		Promet tijekom razdoblja		Ukupno promet		SALDO	
		Duguje	Potražuje	Duguje	Potražuje	Duguje	Potražuje	Duguje	Potražuje
023	građevinski objekt - Kiosk	20.000,00				20.000,00		20.000,00	
100	novac	20.000,00		157.500,00	12.500,00	177.500,00	12.500,00	165.000,00	
120	potraživanja od kupaca	15.000,00		179.250,00	182.250,00	194.250,00	182.250,00	12.000,00	
220	dobavljači		10.000,00	15.000,00	80.000,00	15.000,00	90.000,00		75.000,00
243	obveze za porez na dobitak				31.200,00		31.200,00		31.200,00
252	obveze po dugoročnim kreditima		30.000,00	15.000,00		15.000,00	30.000,00		15.000,00
660	trgovačka roba	5.000,00		140.000,00	88.000,00	145.000,00	88.000,00	57.000,00	
710	rashodi prodanih zaliha trgovačke robe			60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00		
713	trošak otpisa robe			16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00		
760	prihodi od prodaje robe			120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00		
790	razlika prihoda i rashoda			120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00		
800	dobit prije oporezivanja			140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00		
803	porez na dobit			31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00		
804	dobitak poslije oporezivanja			108.800,00	108.800,00	108.800,00	108.800,00		
941	preneseni gubitak			19.200,00		19.200,00		19.200,00	
950	dobitak poslovne godine				112.000,00	0,00	112.000,00		112.000,00
900	upisani kapital		20.000,00		20.000,00	0,00	40.000,00		20.000,00
	<b>UKUPNO</b>	<b>60.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>1.121.950,00</b>	<b>1.121.950,00</b>	<b>1.181.950,00</b>	<b>1.181.950,00</b>	<b>273.200,00</b>	<b>253.200,00</b>

Izvor: Poslovne knjige franšizoprimatelja

Bruto bilanca se sastoji od šifre i naziva konta te četiri para stupaca:

1) Stanje na početku razdoblja



- 2) Promet tijekom razdoblja
- 3) Ukupno promet
- 4) Stanje konta na kraju razdoblja.

Na temelju bruto bilance, i to na temelju posljednje kolone bruto bilance, trgovačko društvo nadalje sastavlja bilancu.

- Bilanca trgovačkog društva

Bilanca je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni datum. Sastoji se od dva sastavna dijela, aktive i pasive. Bilanca je jedan od pet financijskih izvještaja koja obvezno godišnje sastavljaju trgovačka društva. Bilanca pokazuje financijski položaj društva, imovinu kojom raspolaže društvo, obveze društva i vlasničku glavnica.

Osnovno pravilo bilance je ujednačenost aktive i pasive i to tako da aktiva prikazuje imovinu po njenim vrstama i likvidnosti (unovčivosti), a pasiva prikazuje izvore, po njihovim vrstama i ročnosti, tj. pasiva odgovara na pitanje iz kojih izvora je stečena ukupna imovina društva, iz vlastitih ili tuđih izvora i koliko su trajni ti izvori.

Tablica 6. **Prikaz knjiženja poslovnih događaja kod franšizoprimatelja**

"Fornetti Ivančić" d.o.o.			
Bilanca na dan 31. 12. 2016.			
AKTIVA		PASIVA	
Opis stavke	Iznos	Opis stavke	Iznos
<b>A) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>		<b>A) KAPITAL (GLAVNICA)</b>	
		<b>132.000</b>	
1 Materijalna imovina	20.000	1 Uplaćeni kapital	20.000
Kiosk	20.000	2 Dobitak tekuće godine	112.000
		<b>B) DUGOROČNE OBVEZE</b>	
		<b>15.000</b>	
<b>B) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>		1 Obveze po primljenim dugoročnim kreditima	
		15.000	
1 Zalihe	57.000	<b>C) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	
Zalihe trgovačke robe	57.000	<b>107.000</b>	
2 Potraživanja	12.000	1 Obveze prema dobavljačima	75.800
Potraživanja od kupaca	12.000	2 Obveze za poreze	31.200
3 Novac	165.000		
<b>UKUPNO AKTIVA</b>		<b>UKUPNO PASIVA</b>	
<b>254.000</b>		<b>254.000</b>	

Izvor: Poslovne knjige franšizoprimatelja

Temeljem analize navedene bilance moguće je iščitati kako franšizoprimatelj posluje likvidno.

## **6. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA PROMJENU ORGANIZACIJE UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA**

Standardi i standardizacija imaju veliki značaj u svakoj životnoj situaciji. Na svakom koraku i u baš svakoj životnoj situaciji standardi su, iako na prvi pogled nevidljivi, bitan dio ljudskog života. Omogućavaju da život bude sigurniji, jednostavniji, lakši, zdraviji ili jednostavno ugodniji. Standardi su ujedno među najvažnijim alatima kojima se služe upravljačke strukture, uključujući i one koja se tiče upravljanja troškovima, te su također kada se proizvod oblikuje, ispituje ili certificira. Globalizacija, razvoj tržišta i industrija te sve brže odvijanje poslovnih procesa u organizacijama zahtijevaju standardizaciju i normizaciju te je nameću u prvi plan svake ozbiljne organizacije današnjice. U usporedbi sa razvijenim gospodarstvima, razina implementiranosti standardiziranih i međunarodno priznatih sustava upravljanja u RH je vrlo niska.

Značaj standardizacije raste sa rastom globalnog tržišta i povećanjem izbora proizvoda i usluga, te se od ulaska Republike Hrvatske u EU u srpnju 2013, ta potreba standardizacije još izrazitije očituje. Da bi se našlo mjesto i opstalo na globalnom tržištu potrebno je na unutrašnjem tržištu izgraditi infrastrukturu kvaliteta koju čine djelatnosti standardizacije, akreditacije, ocjenjivanja usklađenosti, mjeriteljstvo i nadzor nad tržištem.

Uspostavljanjem institucija koje će obavljati ove djelatnosti u skladu sa principima koje je uspostavila WTO i principa koji su uspostavljeni na unutrašnjem tržištu EU, moguće je odgovoriti zahtjevu i izbjeći stvaranje barijera na tržištu i osigurati otvorenost globalnog tržišta roba i usluga.<sup>56</sup>

### **6.1. Sličnosti i razlike standarda i propisa**

U tablici niže predstavljene su sličnosti i razlike u primjeni standarda i propisa. Vezano uz upućivanje na standarde u propisu, kod primjene principa „upućivanje na standarde“, tehnički zahtjevi se ne uključuju u tehničke propise, nego se daju upućivanjem na standard koji utvrđuje te zahtjeve.

---

<sup>56</sup> Tešanović, G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.

Tablica 7: **Sličnosti i razlike standarda i propisa**<sup>57</sup>

	<i>Standard</i>	<i>Tehnički propis</i>
<i>Primjena</i>	dobrovoljna primjena	obavezna primjena
<i>Sudionici postupka</i>	svi zainteresirani	Zakonodavac
<i>Način pripreme</i>	dogovor	većina u parlamentu
<i>Primjer</i>	ISO, EN, BAS	pravilnik, zakon

Izvor: Tešanović, G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.

Na taj način pojednostavljuje se i ubrzava zakonodavni proces; a tehnički napredak ne zahtijeva izmjenu propisa, nego se mijenja samo standard, olakšava se uklanjanje prepreka za trgovinu, bolje se osigurava primjena tehničkih propisa. Upućivanjem na iste, zajednički dogovorene međunarodne standarde uklanjaju se razlike među nacionalnim tehničkim propisima različitih zemalja.

Vežano uz pitanje tko donosi standarde, njih donosi tijelo za standardizaciju sa opće priznatom djelatnošću u standardizaciji na nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom nivou čija je osnovna djelatnost priprema, odobravanje i usvajanje standarda koji su dostupni javnosti.

Zakonsku osnova za rad na standardizaciji u RH čine:

- Zakon o normizaciji<sup>58</sup>
- Hrvatski zavod za norme.<sup>59</sup>

Standardizacija olakšava trgovinu i kod franšizoprimatelja, doprinose unaprjeđenju sigurnosti, zdravlja i kvalitete proizvoda, zaštiti okoline i zaštiti potrošača, garancija je sigurnosti proizvoda, podrška privredi i tehnička podrška primjeni suvremenog zakonodavstva. Također donosi najbolja tehnička rješenja, omogućuju sklapanje poslova, a svojim globalnim karakterom povezuje ljude i svijet.

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> Zakon o normizaciji, Narodne novine, br. 139/03.

<sup>59</sup> Hrvatski zavod za norme je neovisna i neprofitna javna ustanova osnovana kao nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske radi ostvarivanja ciljeva normizacije. URL: <http://hzn.hr/> (pristupljeno 21.12.2016.)

### ***6.1.1. Važnost povećanja konkurentnosti franšizoprimatelja***

Stalne promjene kojima su franšizoprimatelji na globalnom tržištu izloženi, donosi i imperativ povećane konkurencije. Da bi zadovoljile sve zahtjevnije kupce primorani su na stalno redefiniranje i redizajniranje postojećih uhodanih poslovnih procesa u cilju postizanja drastičnih poboljšanja glavnih sastavnica poslovanja, jer iako od franšizodavatelja dobivaju temeljnu infrastrukturu, brend i marketinški splet, ipak na različitim tržištima procesi segmentacije i prilagođavanja poslovnih procesa, različito teku. U današnjem visoko konkurentnom okruženju franšizoprimatelji su sve ovisniji o eksternim faktorima u smislu pravodobne i dovoljno kvalitetne nabave, kao i distribucije. Razlozi su za to povećan naglasak na ključne sposobnosti, povećana potreba za fleksibilnošću i želja za podjelom rizika povezanoga s razvijanjem novoga proizvoda.

Kao posljedica toga promijenjena je uloga dobavljača od čiste transakcijske zasnovane na niskom trošku prema partnerstvu u donošenju strateških odluka, pri čemu su upravo standardi ključ minimizacije rizika i osiguranje neometanog poslovnog procesa. Ove trendove jačanja snage pogađanja kupaca dodatno naglašavaju povećana ponuda proizvoda i usluga uslijed ukidanja barijera međunarodnoj trgovinskoj razmjeni i drugih obilježja procesa globalizacije. Procesi globalizacije i liberalizacije dovode do općeg jačanja snage konkurentskog suprotstavljanja i na otvorenim tržištima razvijenih zemalja (EU, SAD, Japan...), ali i na relativno zatvorenim tržištima, manje razvijenih regija, na kojima su lokalna društva do sada bila zaštićena različitim oblicima državnog intervencionizma.

Glavni problem u svakoj menadžerskoj odluci o planiranju poslovanja i razvoja je potražnja za dobrima i uslugama, što zahtijeva uvid u varijable koje određuju konkurentski položaj društva. Odgovori na sljedeća četiri pitanja daju načelan uvid u prirodu konkurentnosti društva:

1. koji činitelji određuju odabir dobra ili usluge,
2. zašto i kako se korisnici odlučuju za određeni proizvod i za korištenje uslugama,
3. koji zakonski aspekti utječu na konkurentnost,
4. koje preporuke mogu biti definirane s gledišta politike poslovanja i upravljanja.

Društva se danas promatraju kroz njihove veze u kompleksnome logističkom lancu. Ona društva koja pridonose najnižemu općem trošku unutar lanca, najčešće su poznata. Činjenica da shvaćanje logističkog lanca postaje sve važnijim, podrazumijeva da uspjeh

društva više ne ovisi samo o njegovu samostalnom nastupu nego i o ostalim aspektima, kao što je mrežna povezanost društva s vanjskom i unutarnjom okolinom. Te nove okolnosti zahtijevaju dinamični i aktivni menadžment i politiku društva.

Prije analiziranja fenomena konkurencije i konkurentnosti odabranog sustava upravljanja troškovima, potrebno je definirati pojam i shvaćanje društva u globalnom umreženom okviru. Suvremeno trgovačko društvo se tako promatra kao centar koji ima aktivnu ulogu u globalnome sustavu, i to je obilježeno polaganim i funkcionalnim okupljanjem aktivnosti koje su izravno i neizravno uključene u transportu i informaciji obrađenoj u produktivnom lancu.

Na temelju te definicije mogu se razlikovati različite razine konkurencije društava:

- konkurentnost unutar tržišne niše društva,
- konkurencija unutar društva na operativnoj razini,
- konkurentnost društva na državnoj razini.

Društva koja rade na ovakvu konkurentnom tržištu, moraju uskladiti svoje strateško upravljanje s potrebama ostvarenja svoje konkurentnosti na različitim razinama, kako bi ostvarila željenu razinu svoje opće konkurentnosti. Vezano za natjecateljsku poziciju društva, u mnogom zemljama na društva gleda kao na katalizatore za kreiranje ekonomskog bogatstva, to jest kao ključne izvore održive dodane vrijednosti u lokalnoj ekonomiji.

Poslovno okruženje predstavlja sve ono izvan same organizacije (društva, tvrtke). Problem definiranja poslovne okoline, međutim, često je veoma težak. Poslovna okolina je sastavljena od institucija ili sila koje djeluju na radni učinak organizacije, a nad kojima društvo ima veoma malu kontrolu. To obično uključuje dobavljače, kupce, vladine regulativne institucije i slično. Redovito se pojam “opće”, “šire”, “makro” ili “vanjske” okoline koristi za označavanje onih dimenzija okoline koje nisu u direktnoj interakciji s društvom, ali mogu (indirektno) djelovati na njezino funkcioniranje, ponašanje i razvoj. Nasuprot njemu, pojam “unutarnje”, “uže” ili “okoline zadatka” se redovito koristi za opisivanje onih dimenzija i aktera u okolini koji stupaju u direktnu interakciju s društvom, te neposredno utječu na nju.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Robbins, P.S. /1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb: MATE d.o.o., str.219

Neki autori drugačije tretiraju termin okoline, te razlikuju: „ internu (unutarnju) okolinu kao skup čimbenika koji definiraju prirodu i karakteristike društva (a što se redovito odnosi na organizacijsku strukturu, kulturu i resurse), tj. kao „onaj dio okoline koji se nalazi u društvu samom” te „ eksternu (vanjsku) okolinu kao skup čimbenika koji indirektno djeluje na društvo, a u skladu s već iznesenim stavovima drugih autora, dijeli se na poslovnu okolinu (okolinu zadatka) i opću (socijalnu) okolinu (Buble).<sup>61</sup> Okolina društva neosporno determinira način funkcioniranja trgovačkog društva, što se može zaključiti i bez dubljeg teorijskog promišljanja. Međutim, za znanstveni tretman ove problematike, ključnom se pokazuje potreba formalne identifikacije čimbenika koji određuju stupanj utjecaja okoline na društvo. Odgovor na pitanje zašto bi na strukturu društva trebala djelovati njezina okolina sadržan je u neizvjesnosti okružja.

Slika 5. Faktori okoline društva<sup>62</sup>

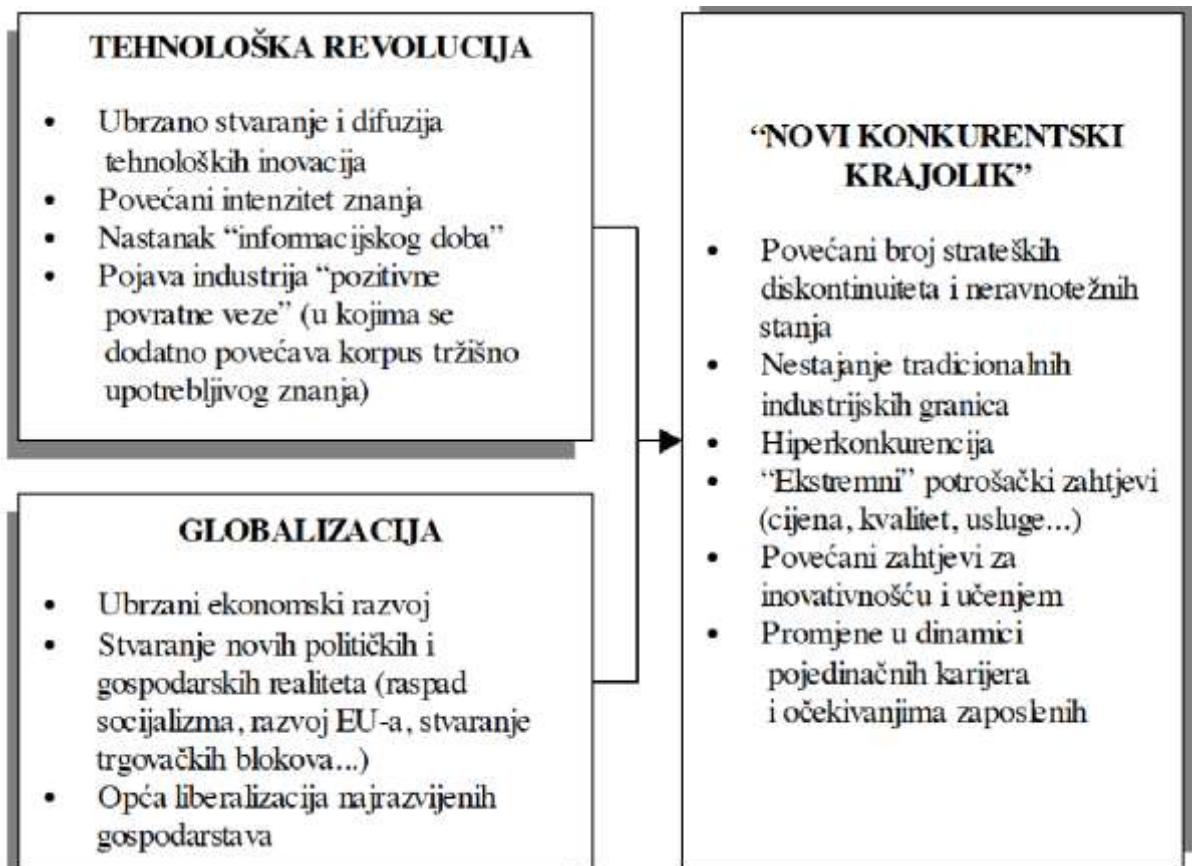


Slika 6. Karakteristike i temeljne determinante razvoja suvremenih industrijskih okolina<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet. Split, str. 81

<sup>62</sup> Ibid., str. 70

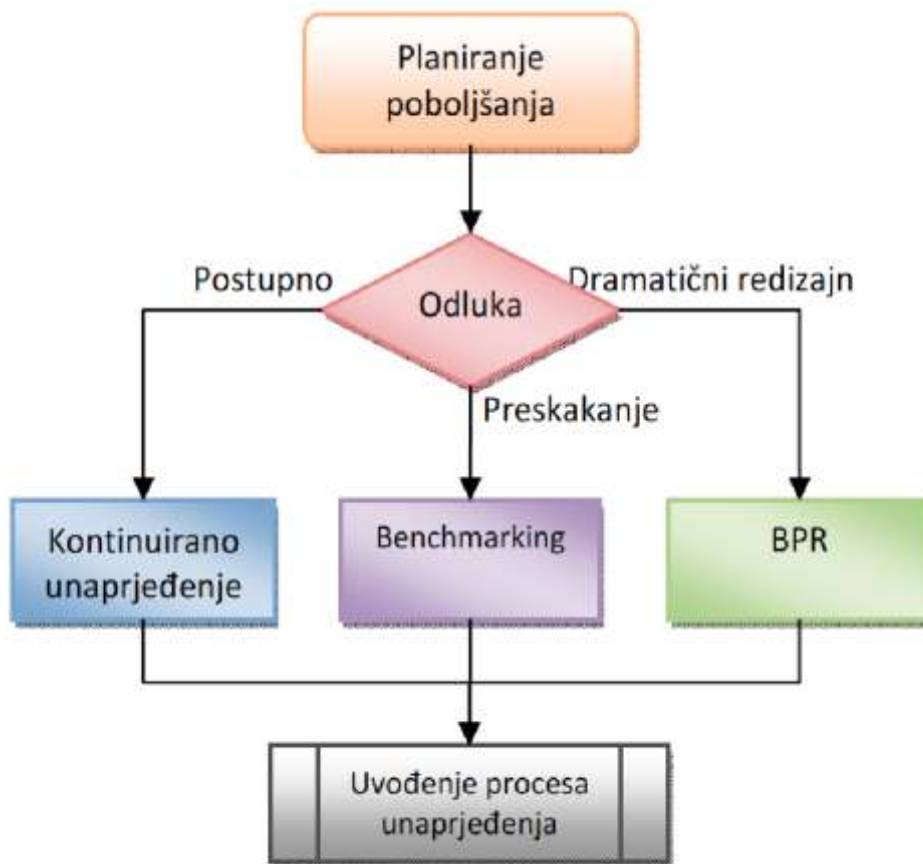
<sup>63</sup> Hit M.A., Keats, B.W. & DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building



Statično okruženje u odnosu na dinamičko stvara znatno manju neizvjesnost za managere. Budući da neizvjesnost predstavlja prijetnju učinkovitosti organizacije franšizoprimalca, management je nastoji svesti na minimum. Jedan od načina smanjenja neizvjesnost poslovne okoline jest prilagodba organizacijske strukture. U poslovnoj se strategiji na središnje mjesto stavlja “industrijska okolina”, odnosno “industrija”, koja se definira na raznovrsne načine. Pritom se najčešće polazi od najutjecajnijeg modela konkurentskog ponašanja u pojedinoj industriji (“Porterov model pet konkurentskih sila”). Međutim postoje autori koji tvrde kako globalizacija i tehnološki napredak kao temeljne determinante razvoja opće okoline stvaraju potpuno “novi konkurentski pejzaž”. Ovi autori ne prate vrlo popularni Porterov model već arbitrarno prosuđuju kako korištenjem novih managerskih metoda, korištenjem novih managerskih metoda, među ostalim, pokazalo je kako top manageri velikih hrvatskih društva ne cijene dovoljno: punu participaciju svih zaposlenika, skraćenje vremenskog ciklusa, javnu odgovornost te kvalitetu vođenu kupcem. Nedostatak poticanja gore navedenih vrijednosti navodi na zaključak da vrhovni manageri velikih hrvatskih društva ne posvećuju dostatnu pažnju unaprjeđenju poslovanja

vlastitih društva, čiji se štetni utjecaj ocrtao i u kasnijim istraživanjima. Poražavajući rezultati, koji pokazuju da je 58,8% društva, u međuvremenu, otišlo u stečaj ili se ugasilo, pokazuju koliki je nerazmjer između stvarnog stanja i položaja hrvatskih društva u poslovnoj okolini i percepcije vrhovnog managementa. Značajne organizacijske promjene, nameću se kao potrebne kako i ostala društva ne bi doživjela sličnu sudbinu.

Slika 7. Tijek procesa unaprjeđenja<sup>64</sup>

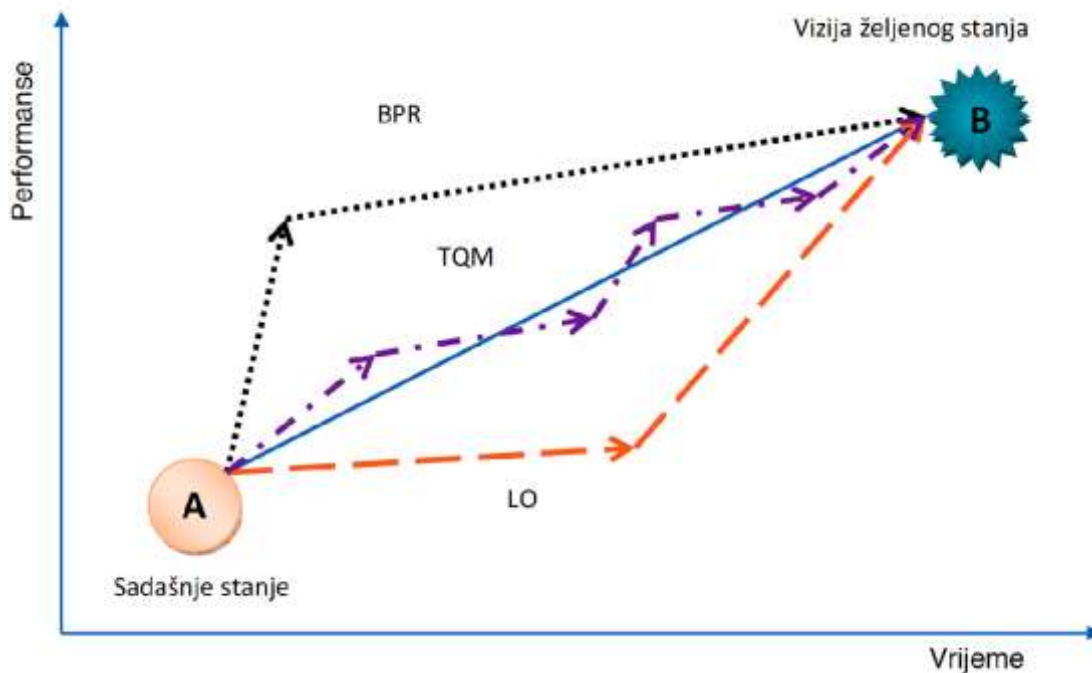


Slika 8. Izbor organizacijskih promjena<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Tenner, R.D. (1997). Process Reading: The Implementation Guide for Managers. Reading Massachusetts Addison-Wesley, str. 9

<sup>65</sup> Dervitsiotis, N.K. (1998). The challenge of managing organizational exchange: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. TQM, 9 (1) , str. 109





### ***6.1.2. Geneza potrebe standardizacije kvalitete franšizoprimatelja pri upravljanju troškovima***

Uspostava sustava praćenja troškova kvalitete uvjetovana je odlučnošću uprave društva u provedbi kontinuiranog poboljšanja na temelju informacija o troškovima. Informacije o troškovima pruža računovodstvo troškova, koje je dio računovodstvenoga sustava organizacije namijenjeno isključivo internim korisnicima, kao što je menadžment svih hijerarhijskih razina. Za potrebe praćenja efekata upravljanja kvalitetom potrebno je računovodstveno evidentirati troškove koji pri tome nastaju. Pojam troška kvalitete nije jednoznačan jer su mišljenja teoretičara kvalitete podijeljena, pri čemu jedni autori pod navedenim pojmom podrazumijevaju samo troškove nastale zbog odstupanja od specificirane kvalitete, a drugi u ovu kategoriju troškova ubrajaju i troškove nastale zbog nastojanja da se ostvari ili poboljša kvaliteta procesa i učinaka. Klasični pristup bio je usmjeren na otkrivanje troškova nekvalitete, to jest, vrijednosnog izražavanja odstupanja od planirane kvalitete. U suvremenim se uvjetima naglasak stavlja na realno sagledavanje potrebnih ulaganja u ostvarenje upravljanja cjelokupnom kvalitetom, ali i na njihov utjecaj na smanjenje troškova nekvalitete.

Koncept troška kvalitete pojavljuje se pedesetih godina prošlog stoljeća. Feigenbaumova definicija troškova kvalitete često je citirana u literaturi a prema njoj se troškovi kvalitete

dijele u dvije kategorije. To su: troškovi kontrole kvalitete (troškovi ostvarivanja kvalitete) i troškovi nedostatne kontrole kvalitete (troškovi odstupanja od kvalitete). Troškovi kontrole kvalitete nastaju poradi osiguravanja da učinak (proizvod, ili usluga) zadovoljava svoje specifikacije, a troškovi nedostatka kontrole kvalitete nastaju kad učinak ne zadovoljava prethodno definirane specifikacije.

Preciznije, troškovi kvalitete su zbroj troškova nastalih ulaganjem u prevenciju od neusklađenosti s zahtjevima, ocjenom proizvoda ili usluge o sukladnosti s zahtjevima i odstupanjima od zahtjeva. Zbog toga je, u literaturi, najčešća podjela troškova kvalitete na četiri vrste:

- troškove prevencije,
- troškove ispitivanja (ocjene),
- troškove interno uočenih nedostataka,
- troškove eksterno uočenih nedostataka.

Troškovi prevencije su oni troškovi koji nastaju zbog aktivnosti kojima se sprječavaju odstupanja od utvrđene specifikacije kvalitete procesa i učinka. Primjeri preventivnih aktivnosti su: planiranje kvalitete, projektiranje unapređenja kvalitete, dizajn poboljšanog proizvoda i/ili procesa. Troškovi ispitivanja nastaju pri mjerenju, procjeni i nadzoru procesa i učinaka da bi se osigurala usklađenost sa standardima (specifikacijama) kvalitete. U ovu vrstu troškova uključeni su troškovi koji nastaju: testiranjem nabavljenog materijala, inspekcijom tijekom proizvodnog procesa, umjeravanjem i testiranjem opreme rabljene u procesu proizvodnje (ili pružanja usluge), testiranjem konačnog proizvoda ili usluge, te njima slični troškovi. Troškovi interno uočenih nedostataka proizlaze iz aktivnosti koje odstupaju od specificirane kvalitete, a njihova je posljedica uočena prije isporuke učinka. Primjeri ovih troškova su: troškovi otpadaka, troškovi popravaka, troškovi ponovljene inspekcije ili testiranja. Troškovi eksterno uočenih nedostataka su oni koji nastaju kao posljedica isporuke neadekvatnog proizvoda ili usluge kupcu. Uočivši nedostatke na proizvodu ili usluzi, kupac ih reklamira pri čemu se organizacija suočava s troškovima poput: troškova pružanja ponovljene ili dodatne usluge, troškova zamjene proizvoda, troškova koji proizlaze iz dane garancije i drugim troškovima radi kompenzacije nedostataka nastalih na isporučenom učinku.

Četiri navedene vrste troškova se mogu grupirati u dvije kategorije troškova kvalitete, pri čemu se troškovi prevencije i troškovi ispitivanja smatraju troškovima ostvarivanja kvalitete, a troškovi interno uočenih nedostataka i troškovi eksterno uočenih nedostataka ubrajaju se u troškove odstupanja od kvalitete.<sup>66</sup>

## **6.2. Obilježja sustava praćenja troškova kvalitete**

Troškovi kvalitete mogu imati znatan udio u strukturi ukupnih troškova franšizoprimatelja pa ih kao takve treba pratiti i kontrolirati. S obzirom na to da su informacije o troškovima od iznimne važnosti pri donošenju odluka na svim upravljačkim razinama, praćenje troškova kvalitete u službi je poboljšavanja kontrole poslovnog procesa i, u konačnici, ostvarivanja dugoročno pozitivnog poslovnog rezultata.

Svrha praćenja i upravljanja troškovima kvalitete ima uporište u Demingovu ciklusu. William Edwards Deming se smatra jednim od gurua upravljanja kvalitetom, a njemu u čast je 1951. godine utemeljena japanska nacionalna nagrada za doprinos kvaliteti. Jedan od njegovih teorijskih doprinosa je utvrđivanje ciklusa kontinuiranog unapređenja, poznatije kao Demingov PDCA ciklus (Plan, Do, Check, Act Cycle)<sup>10</sup>. Navedenim ciklusom obuhvaćene su ključne radnje koje vode unapređenju kvalitete, a to su:

- planiranje unapređenja,
- provedba plana,
- provjera provedbe plana,
- djelovanje u smjeru ostvarivanja kvalitete (ako dolazi do odstupanja) ili u smjeru poboljšanja kvalitete (ako su se rezultati u fazi provjere pokazali zadovoljavajućima).

Mjesto računovodstva troškova kvalitete u Demingovu ciklusu ima važnu ulogu u kontinuiranom unaprjeđenju kvalitete poslovnih procesa i učinaka tih procesa. Naime, računovodstvenim planiranjem bi se trebale popratiti sve inicijative poboljšanja kvalitete u organizaciji. Nakon provedbe programa poboljšanja kvalitete slijedi računovodstvena evidencija koja se može ustrojiti na dva temeljna načina, evidencijom u glavnoj knjizi (korištenjem slobodnog razreda 512) ili kao zasebna evidencija oformljena kao

---

<sup>66</sup> Rogošić, A.; Računovodstvo troškova u funkciji kvalitete; EKON.MISAO PRAKSA DBK. GOD XVIII. (2009). BR.1.; str. 118

računovodstvo troškova kvalitete (alternativno, evidencija u menadžerskom računovodstvu). Računovodstvenim nadzorom provedenih aktivnosti prati se faza provjere nakon koje slijedi faza djelovanja na uočene propuste (odstupanja od kvalitete). Demingov ciklus, u navedenom kontekstu, završava izvještavanjem o troškovima kvalitete koji donose važne informacije u menadžerskom odlučivanju te, samim tim, generiranju ideja o daljnjim poboljšanjima kvalitete. Učinkovitom komunikacijom i interpretacijom mjerenja i analize troškova kvalitete, menadžment je u poziciji bolje procijeniti i kontrolirati aktualne aktivnosti unaprjeđenja kvalitete te planirati tijekom budućih inicijativa. Izvještaj o troškovima kvalitete pruža informaciju i mjestu i nositelju nastanka troška kvalitete, preciznije, o aktivnostima koje su uzrokovale nedostatke procesa i učinaka. Takav izvještaj je dobar temelj za donošenje odluka o daljnjim aktivnostima ostvarivanja i poboljšanja kvalitete.<sup>67</sup>

### ***6.2.1. Izvještavanje o troškovima kvalitete franšizoprimatelja***

Evidencija troškova započinje u financijskom računovodstvu gdje su troškovi kvalitete često skriveni u masi troškova razvrstanih po prirodnim vrstama, pa je obvezno njihovo izdvajanje. Potrebno je utvrditi sva mjesta troška gdje se nalaze troškovi kvalitete da bi se nakon identifikacije mogli razdvojiti od ostalih troškova. Nakon što su izdvojeni iz ukupnih troškova organizacije, troškovi se kvalitete kategoriziraju. Tek nakon što je izvršena podjela troškova kvalitete, može se prijeći na obradu dobivenih podataka analizom i potom na izradbu izvještaja prema zahtjevima internih korisnika. Radi nadzora i upravljanja troškovima kvalitete potrebno je postaviti praksu izvješćivanja o troškovima kvalitete. Izvješća o navedenoj kategoriji troškova imaju zadaću korisnicima pružiti bitne informacije o opsegu i strukturi troškova kvalitete u obračunskom razdoblju, ali i o njihovim trendovima. Važnost tih izvješća je u tome što se, na temelju tako dobivenih informacija, donose kratkoročne, ali i strateške odluke u području kvalitete proizvoda i usluga. Osnovna pretpostavka za uspješnu pripremu računovodstvenih informacija o troškovima kvalitete je visoka razina informatizacije. Zadaća adekvatnoga računalnog programa je da osigura obuhvat podataka na mjestu i u vremenu gdje oni nastaju, njihovo sažimanje s nižih na više hijerarhijske razine, te kanaliziranje u računovodstvene izvještaje.

Učestalost izvješćivanja o troškovima kvalitete ovisi o potrebama korisnika, ali i o sposobnostima sustava praćenja troškova kvalitete. Vrhovnu je upravu dostatno

---

<sup>67</sup> Ibidem; str. 119

izvješćivati tromjesečno, polugodišnje ili godišnje, dok su česte i detaljne informacije potrebne voditelju službe kvalitete i voditelju organizacijske jedinice. Za potrebe nižih razina menadžmenta preporučljivo je izraditi izvještaj koji sadržava i nefinancijske pokazatelje, stavljajući u odnos troškove kvalitete i ukupne zalihe, iznos planiranih investicija, broj zaposlenih ili broj jedinica proizvodnje. Troškovi stavljani u spomenute suodnose mogu biti dragocjen podatak voditeljima mnogih poslovnih odjela.<sup>68</sup>

Krajnji cilj računovodstvene evidencije i izvještavanja o troškovima kvalitete očituje se u smanjenju proizvodnje, a samim tim, i isporuke učinaka koji ne udovoljavaju zahtjevima kvalitete. Naime, jedno od temeljnih načela upravljanja kvalitetom je zadovoljstvo kupaca, što je preduvjet širenju tržišta, a prema tome i povećanju prihoda. S druge strane, poboljšana kvaliteta proizvodnje i proizvodnih procesa ima pozitivan utjecaj na proizvodnost, što se odražava u smanjenju otpada i popravaka. To opet dovodi do snižavanja proizvodnih troškova, i tako povećava profit. U proizvodnji, unaprijeđena kvaliteta internih procesa, u smislu smanjenja broja nedostataka, otpadaka i popravaka, rezultira poboljšanjem operativnih performansa (poput smanjenja troškova proizvodnje, povećanja pouzdanosti procesa), kao i naknadnim poboljšanjima koja vode boljim poslovnim performansama. Stoga, veza između računovodstva i menadžmenta mora biti povratna i brza da bi se ostvarila potpuna kontrola kvalitete i njezino ubrzano poboljšanje.<sup>69</sup>

### ***6.2.2. Stvaranje konkurentske prednosti franšizoprimatelja kroz implementaciju standarda kvalitete u upravljačkom računovodstvu***

Promjene na tržištu uzrokuju da samo najuspješnije franšize opstaju. Konkurentska sposobnost franšiza u globalnom okruženju jedini je jamac njegovog budućeg djelovanja i opstanka. Ljudi su prepoznati kao najvažniji resurs, a njihova znanja, vještine i sposobnosti kao najvažnije organizacijsko oružje i najjača konkurentska prednost.<sup>70</sup>

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja franšizoprimatelja na konkurentskim tržištima. No, u današnje vrijeme brzih promjena, mnoge su franšize izgubila konkurentsku

---

<sup>68</sup> M.Peršić, M.Drljača: Interaktivnost računovodstva i menadžmenta kvalitete, Tourism and Hospitality Management, FTHM, Opatija i WIFI, Wien, Vool.9, No.2, 2003., str. 25

<sup>69</sup> Rogošić, A.; Računovodstvo troškova u funkciji kvalitete; EKON.MISAO PRAKSA DBK. GOD XVIII. (2009). BR.1.; str. 121

<sup>70</sup> Vurušić, M.: Konkurentska prednost, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2011., str.3

prednost u svojoj utrci za rastom. Franšize su suočene sa sporijim rastom, kao i s domaćim i stranim konkurentima koji se u tržišnoj bitki više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve. Konkurentska prednost franšizoprimatelja, trebala bi biti cilj svake franšize jer osigurava iznadprosječnu dobit i stalni rast i razvitak društva. Kako je konkurentska prednost kod upravljanja troškovima ključni koncept strateškog menadžmenta, u poglavlju 4.2 ovog rada definiran je pojam strateškog menadžmenta, a u ovom će detaljnije biti razrađeni temeljni pristupi konkurentskoj prednosti.

Konkurentska prednost nalazi se u srži računovodstvenog poslovanja franšizoprimatelja na konkurentskim tržištima. Međutim, u današnje vrijeme mnoge su franšize izgubile konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diversifikacijom. Franšize su suočene sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se u tržišnoj bitki više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve. Michael Porter<sup>71</sup> uvjeren je da neuspjeh strategija mnogih franšiza proizlazi iz nemogućnosti da se konkurentska strategija prevede u pojedinačne, konkurentske korake potrebne da bi se ostvarila konkurentska prednost svakih pojedinačnih franšizoprimatelja.<sup>72</sup> Komponente superiorne izvedbe u suvremenim uvjetima poslovanja jesu operacijska djelotvornost franšizoprimatelja, kao standard tržišnog natjecanja i strategija, te kao pretpostavka dugoročnog opstanka franšizoprimatelja, s obzirom da se temelji na identificiranju izvora razlikovne odnosno konkurentske prednosti te na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti.<sup>73</sup>

Već dva i pol desetljeća menadžeri poslovnih subjekata suočeni su s drugačijim pravilima tržišnog natjecanja od dotadašnjih, uzrokovanih brzim i nepredvidivim promjenama u okruženju. Nova su pravila tržišnog natjecanja nametnula potrebu za:

- Većom fleksibilnošću franšizoprimateljima, tj. sposobnošću promptnog reagiranja na brze i nepredvidljive, prije svega, tržišne i tehnološke promjene
- kontinuiranim uspoređivanjem franšizoprimatelja, s najboljim u svojoj industriji (tzv. benchmarking) zbog postizanja najbolje poslovne prakse

---

<sup>71</sup> Michael E. Porter, profesor na Harvard Business School, u javnosti je poznat kao vodeći svjetski stručnjak na području strategije i konkurentnosti.

<sup>72</sup> Porter E.M., Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 8

<sup>73</sup> Križman Pavlović, D., Kalanj, I.: Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti, 2008., str.2

- agresivnim «outsourcingom» poslovnih aktivnosti koje franšizoprimateljima nisu ključne radi postizanja veće efikasnosti
- njegovanjem nekoliko ključnih sposobnosti franšizoprimatelja, koje ih čine uspješnijima u odnosu na njihove suparnike.

U nastojanju da budu konkurentnija, tj. bolja od svojih tržišnih suparnika, mnogi su se franšizoprimatelji koncentrirali na postizanje veće operacijske djelotvornosti<sup>74</sup> izgubivši iz vida drugu značajnu komponentu superiornog ostvarenja – strategiju<sup>75</sup>. Operacijska djelotvornost franšizoprimatelja je potrebna jer u suvremenim uvjetima poslovanja predstavlja standard tržišnog natjecanja. Međutim, ona nije činitelj razlikovanja među suparnicima. Strategija je ta koja stvara pretpostavke dugoročnog opstanka franšizoprimatelja, s obzirom da se temelji na identificiranju izvora razlikovne odnosno konkurentske prednosti, te na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti. Franšizoprimatelj ima konkurentsku prednost ukoliko kupcima isporučuje veću vrijednost od industrijskih suparnika.

Konkurentska prednost postoji ako su ispunjena tri sljedeća uvjeta:

- kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda/usluge društva i proizvoda/usluge konkurenata;
- razlika u važnim obilježjima između proizvoda/usluge franšizoprimatelja i proizvoda/usluge konkurenata izravna je posljedica jaza sposobnosti između franšizoprimatelja i njegovih suparnika;
- razlika u važnim obilježjima između proizvoda/usluge društva i proizvoda/usluge konkurenata te jaz sposobnosti između franšizoprimatelja i njegovih suparnika mogu se očekivati i u budućnosti.

Franšizoprimatelj koji ima konkurentsku prednost ostvaruje natprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu, pa se stoga može zaključiti da je

---

<sup>74</sup> Operacijska djelotvornost podrazumijeva obavljanje poslovnih aktivnosti bolje, odnosno brže ili s manje inputa ili grešaka od suparnika. Njome je moguće postići određenu konkurentski prednost, no ta konkurentska prednost nije dugoročno održiva s obzirom da je suparnici mogu lako neutralizirati imitiranjem.

<sup>75</sup> Porter, M.E.: What is Strategy, Harvard Business Review, November-December, 1996.. str. 59

posjedovanje konkurentske prednosti osnova razlikovanja uspješnih od neuspješnih franšiza.<sup>76</sup>

Iako je u literaturi moguće pronaći više pristupa o konkurentnosti i konkurentskoj prednosti, najznačajnijima se smatraju sljedeći pristupi: pristup pozicioniranja, resursni pristup, procesni/dinamički pristup, te relacijski pristup.<sup>77</sup> Različitim pogledima na konkurentsku strategiju pruža se mogućnost realnijeg sagledavanja praktičnih problema strateškog menadžmenta.

Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za većinu franšizoprimatelja teži su nego ikad. Dakle, kako bi uspjeli i opstali na tržištu franšizoprimatelji moraju postići konkurentsku prednost. Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje brenda ukupne franšize, kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje franšiza provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Svaka od ovih aktivnosti može pridonijeti relativnoj troškovnoj poziciji franšizoprimatelja i stvoriti osnovu za diferenciranje. Tako troškovna prednost može proizaći iz posve različitih izvora, kao što su sustav fizičke distribucije niskih troškova, vrlo efikasan proces proizvodnje ili vrhunsko korištenje snaga prodaje.<sup>78</sup>

Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj franšizoprimatelja unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost franšizoprimatelja iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Franšizoprimatelj koji se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna. Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentska prednost. Iako franšizoprimatelj može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje franšizoprimatelj može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi. Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti franšizoprimatelja u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti franšizoprimatelja da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s

---

<sup>76</sup> Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost društva, Sinergija, 1999., str. 11

<sup>77</sup> Mintzberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, J.: Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited., 1998.

<sup>78</sup> Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M.: Implementacija Porterovih generičkih strategija, Sveučilište u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa, 2012., str. 389



rasponom aktivnosti koje franšizoprimatelj može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji:

- troškovno vodstvo
- diferencijacija i
- fokusiranje.

Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu sa strateškim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.<sup>79</sup>

Pojedinačni koraci za provedbu svake od strategija razlikuju se od industrije do industrije, kao i izvedive generičke strategije u određenoj industriji. Iako je odabir i implementacija generičke strategije daleko od jednostavne, postoji logičan slijed ostvarivanja konkurentske prednosti koji se mora istražiti u bilo kojoj industriji. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da franšizoprimatelj donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za stratešku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da franšizoprimatelj nema konkurentsku prednost.<sup>80</sup>

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija. U njoj franšizoprimatelj nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Franšizoprimatelj koji primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina franšizoprimatelja često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja.

---

<sup>79</sup> Prema Porter, M., *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 29

<sup>80</sup> Ibid.

Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Franšizoprimatelj koji postigne i održi troškovnu prednost poslovati će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi franšizoprimatelja, koji ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, ukoliko franšizoprimatelj i dođe do uloge troškovnog vođe, on ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.<sup>81</sup>

Strateška logika troškovnog vođe obično zahtijeva da bude jedini troškovni vođa, a ne jedno od društva koja se natječu za tu poziciju. Ne uvidjevši to, mnoga su društva učinila stratešku pogrešku. Kada više društva teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima veoma je žestoko jer se svaki djelić tržišta smatra presudnim. Ako jedno društvo ne pobijedi veoma brzo u natjecanju za troškovnog vođu, a ostala društva napuste utrku, posljedice u dugom roku mogu biti fatalne za profitabilnost svih društva. Dakle, troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju mogu stvoriti franšizoprimatelji koji prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući konkurentima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.<sup>82</sup>

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih konkurenata, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim konkurentima je izuzetno teško startati s niskim troškovima. Troškovni lider obično ima širok tržišni udjel pa je u situaciji da kao kupac inputa traži niske nabavne cijene. Opasnost od supstituta smanjena je činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijima. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine. Pored prednosti koje donosi ova strategija, postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koja snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokacije gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom

---

<sup>81</sup> Prema Porter, M., *Konkurentna prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 30-31

<sup>82</sup> Ibid.

okruženju često dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M.: Implementacija Porterovih generičkih strategija, Sveučilište u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa, 2012., str. 389

## 7. ZAKLJUČAK

Ekonomiju svake zemlje pokreće poduzetništvo, a jedan od tri moguća pristupa poduzetničkoj aktivnosti nalazi se u franšizi. Pokazuje se kako je danas franšizno poslovanje redovno sredstvo koje je prisutno u svim segmentima poslovanja kroz različiti instrumentariji, pri čemu se ističu: planiranje, kontrola, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, te inovativna0 rješenja. Zajedničko svima njima je da ih povezuje nazivnik franšize. Svaki poduzetnik koji želi takav način poslovanja treba oprezno sagledati sve aspekte takve vrste poslovanja jer nije samo kupnja franšize dovoljna za uspjeh. Da bi franšizoprimatelj uspješno poslovao, potrebno je uložiti mnogo truda i rada, te strogo poštovati pravila i norme davatelja franšize. Franšiza je model poslovanja kojim se moguće koristiti u različitim djelatnostima – od maloprodaje do raznih profesionalnih usluga – kao metodom rasta i širenja poslovanja poduzetnika koji su razvili i standardizirali svoje poslovanje odnosno kao ulazak u poduzetništvo i samozapošljavanje za poduzetnike početnike. Brojne su definicije i vrste franšize s kojima je moguće susresti se u istraživanjima i u praksi. Franšiza ima značajan utjecaj na svjetsko gospodarstvo kroz kreiranje novih poslova, ekonomsku modernizaciju, transfer tehnologija, stjecanje novih dinamičkih vještina i sposobnosti i razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Veliki je broj zaposlenih u franšiznom poslovanju na svim kontinentima, a najviše ih je u SAD i Europi gdje se ostvaruje i najveći promet u franšizama.

Budućnost je teško, a često i gotovo nemoguće točno predvidjeti te se u ovoj konstataciji krije čvrsta veza unutar instrumentarija računovodstvene metodologije i sigurnije projekcije na tržištu. Premda statistike kažu da samo deset posto franšiza propadne, što taj način poslovanja čini sigurnijim od osnivanja vlastite tvrtke, primjeri propasti franšize u situaciji kada se to nije očekivalo, odnosno kada su svi uvjeti bili osigurani uspjehu, uvjetovali su istraživački okvir ove analize. Pokazalo se naime, kako je i u prethodnom poglavlju objašnjeno, kako sama implementacija franšize, iako ona podrazumijeva implementaciju sustava koji obavlja velik dio posla za poduzetnika, nije jamstvo uspjeha per se. Odnosno, da bi franšiza bila uspješna, ona treba biti strateški implementirana i shvaćena kao preduvjet ostvarenja ciljeva koji moraju biti upravljani s obzirom na kontekst i društveno gospodarsku klimu u kojoj se franšiza razvija. Nije naime dovoljno misliti da će se posao sam od sebe širiti i razvijati jednom kada se franšiza implementira. Franšizni model bitno je kao i bilo koji drugi poslovni model sadržajno poznavati i prilagoditi ga osobitostima mogućnosti u kojem se razvija. Jednako tako bitno je voditi računa o

upravljanju troškovima i optimalno odabranoj računovodstvenoj metodologiji u odnosu na ciljeve koji se žele postići. Postizanje poslovnog uspjeha ovisi o mnogim faktorima. U ovom radu analizirao se pojam franšize u vremenskoj perspektivi, kao i pristupi komparativnoj prednosti franšizoprimateljima, koji primjenjuju strateški odabranu metodologiju obračuna troškova. Prilikom ulaganja bilo kojeg od resursa u proces ostvarenja, bilo da se radi o materijalnom u obliku tekuće ili stalne imovine, financijskoj imovini, te čovjekovu fizičkom ili umnom radu, uslijed stvaranja učinaka u obliku proizvoda ili usluge, prouzrokuje se trošak. Stvaranje učinaka neminovno uzrokuje pojavu troškova. Bitno je pitanje u kojoj su mjeri utrošeni resursi osigurali traženu kvalitetu učinaka. U situacijama kada se troškovi ozbiljno počnu primicati ostvarenim prihodima, menadžment pribjegava korištenju raznih metoda snižavanja troškova. Jedna od čestih je rezanje troškova na svim razinama bez kriterija, što može prouzročiti veliku štetu društvu. Najčešće se u malim poduzećima nailazi na slučajeve kombinirane primjene više različitih modela upravljanja troškovima. Cilj je dostići takav stupanj poslovanja, za koji je karakteristično upravljanje troškovima (Cost Management) kao poseban način upravljanja organizacijom i vođenja poslovanja, koji najveću važnost u postizanju općih i posebnih menadžerskih ciljeva poslovanja poklanja optimizaciji troškova.

Prije smanjenja svih troškova potrebno je postaviti ključna pitanja i u skladu s tim smanjivati troškove. Na primjeru analize franšizoprimatelja, koji prodaju fornette, u vrijeme recentne recesije, prvo pitanje bilo je hoće li se selidbom poslovnice ili racionalizacijom korištenih sirovina prema kupcima smanjiti razina usluge, jer je to važno za prihod, zadovoljstvo kupaca i promet s kupcima. Negativan odgovor od menadžmenta nije imao za posljedicu automatsko odbijanje predloženog smanjenja troškova. Umjesto toga, dodatna pozornost posvećena je opsegu pada razine usluga i koliko će taj pad biti važan korisnicima.

Daljnje pitanje je bilo hoće li to utjecati na životne vrijednosti kupaca, odnosno drugim riječima, hoće li smanjenje troškova povećati promet s kupcima ili smanjiti dobit od njihove kupnje. Uzelo se da ako je tako, onda smanjenje troškova mora biti tako veliko da jasno neutralizira predviđene gubitke kupaca. U većini slučajeva, pozitivan odgovor će dati dovoljno temelja za poništavanje predloženog smanjenja troškova.

Naredno je pitanje bilo vezano uz utjecaj na osnovne funkcije, te je ovo pitanje kritično jer franšizoprimatelj treba smanjiti troškove ključnih funkcija samo ako su troškovi očito

nebitni. Ako ništa drugo, resurse tvrtke treba usmjeravati u ta područja. Stoga je trebalo provesti analizu propusnosti preostalih dijelova poslovanja. Propusnost je prodaja minus ukupni rashodi, a govori menadžmentu gdje posao donosi, a gdje ne donosi novac. Analiza propusnosti također uključuje saznanje gdje se nalazi usko grlo u radu franšizoprimatelja, te je kako bi se povećala propusnost potrebno usko fokusiranje na poslovanje tog uskog grla. Propusnost je važan koncept za smanjenje troškova, a propusnost govori menadžmentu gdje se sigurno mogu smanjiti troškovi i imovina i još važnije, gdje se to ne može učiniti.

Važno je i pitanje i hoće li to utjecati na kvalitetu proizvoda. Pozitivan odgovor ne znači da automatski treba otkazati povezano smanjenje troškova. Potrebno je utvrditi odgovara li sadašnja razina kvalitete očekivanjima kupaca i je li robusnost proizvoda zapravo veća nego što je potrebno. Posebno je pitanje hoće li to utjecati na vještine zaposlenika, te je ovo pitanje usmjereno na smanjenje rashoda za obuku. Analiza treba obuhvatiti pregled koje će točno vještine utjecati i koliko su kritične za dugoročni uspjeh tvrtke.

Daljnje je pitanje hoće li biti vezanih izlaznih troškova. Možda postoji niz troškova koje moraju biti predviđeni kao rezultat smanjenja troškova, kao što su otpremnine, otpis imovine, ili plaćanje naknade za raskid s poslovnim partnerom. Ovi troškovi trebaju biti već uključeni u analizu početnog smanjenja troškova, ali pitanje je na ovom popisu kako bi se osiguralo da bude postavljeno.

Posebno je pitanje i kako *outsourcing* utječe na dugoročno održivo poslovanje. Važno je utvrditi koji se troškovi mogu smanjiti putem outsourcinga. Ovaj korak je potreban ranije u procesu smanjenja troškova, jer menadžment treba odlučiti treba li izdvojiti značajna sredstva za smanjenje troškova za aktivnosti ili jednostavno isključiti ih u zamjenu za neposredne uštede. Ovaj korak treba slijediti analizu propusnosti, jer menadžment treba znati kako će outsourcing odluka utjecati ukupnu propusnost tvrtke.

Postavlja se i pitanje kako smanjenje troškova utječe na prihod i na poslovanje franšizoprimatelja. Prilikom odlučivanja o tijeku smanjenja troškova je odlučiti se za strateški važan dio poslovanja koji je potreban za budući rast i prihod, te usmjeriti sva smanjenja troškova oko njega. Ako ništa drugo, neki dijelovi smanjenja troškova iz drugih područja trebaju biti pomaknuti na to područje. Potrebno je donijeti odluku o zadržavanju ili uklanjanju cijele tvrtke ili linije proizvoda. Na primjeru franšizoprimatelja Fornetti Ivančić, donesena je odluka o uskom fokusiranju isključivo na segment fornetta, dok su se

ostali segmenti poslovanja u okviru registriranih, ugasili. Kako se u vrijeme recesije činilo da nema nade za nastavak profitabilnosti u takvim nefransšiznim područjima, a tvrtka nije planirala agresivno investirati u njih, uprava je donijela odluku o uklanjanju. Na taj se način, preostali dijelovi društva mogu jasno fokusirati na smanjenje troškova u drugim područjima, a ne da svoje napore razvodne u poslovima koje tvrtka više ne želi. Varijacije na ova pitanja mogu biti uključene u standardni popis stavki koje treba raspravljati prije nego što menadžment odobri smanjenje troškova.

## LITERATURA:

- Alpeza, M., (2012.), Uvod u franšizno poslovanje, prezentacija sa seminara „Franšiza od A do Ž“ održanog u Zagrebu, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek, travanj 2012.
- CEPOR, Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize – okrugli stol, 06. 12. 2011., izvješće za medije, <http://www.cepor.hr/pressclipping.html>,
- Erceg, A., (2012.), Uvod u franšizno poslovanje, predavanje održano na seminaru „Franšiza od A do Ž“,
- European Franchise Federation, Code of Ethics, [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com),
- Glujić, D., (2008.), Franšizni ugovor, Pravo i management, e-novine, [www.dashofer.hr](http://www.dashofer.hr),
- Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, [www.fip.com.hr](http://www.fip.com.hr),
- Jelinić, B., Biočina, M., (2007.), Franšiza najsigurniji biznis za početnike, Nacional, broj 633, 27.12.2007.,
- Kukić, N., (2004.), Računovodstvo franšize, Ugovor o franšizingu - instrument sigurnog uspjeha ili promašaja, Računovodstvo, revizija i financije, 6, str. 13-20
- Radman Funarić: *Matematički model ABC u upravljanju troškovima malih društva*, stručni članak
- Rahimić, Z., *Target costing i simultani inženjering u kontekstu kvalitete proizvoda*, 2005.
- Leder M.: Innovationsmanagement, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft 1/1989.,
- Franz K.P., Kajueter P.: Kostenmanagement, Stuttgart, 1997.,
- [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/8.%20Izazovi%20poduzetni%C5%A1tva%20u%2021.%20stolje%C4%87u.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/8.%20Izazovi%20poduzetni%C5%A1tva%20u%2021.%20stolje%C4%87u.pdf)
- Šehić,Dž.: Strateški menadžment, Mostar, 2002,



- Fueller J., Muehlbacher H., Rieder, B.: An die Arbeit lieber Kunde, Harvard Business Manager, 2003,
- Murjahn R.: Kostenmanagement im der chemischen Produktentwicklung, Heinrich-Heine-Universitaet Duesseldorf, 2004.,
- Rahimić, Z., *Target costing i simultani inženjering u kontekstu kvalitete proizvoda*, 2005.,
- Šarić, M.: Eksternalizacija kao model restrukturiranja društva, *Tranzicija*, Vol.14 No.29, 2012,
- Hansen, D.R., Mowen, M.M., Guan, L.: *Cost management, Accounting & Control*, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, USA, 2009.
- Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V.: *Cost Accounting - a Managarial Emphasis*, USA, 2012.
- Radman Funarić: Matematički model ABC u upravljanju troškovima malih društva, stručni članak
- Rahimić, Z., *Target costing i simultani inženjering u kontekstu kvalitete proizvoda*, 2005., str.55
- [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_20\\_November\\_2011/2.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/2.pdf)
- <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html>
- Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): *The quality improvement handbook*, str. 4, Milwaukee, ASQ
- Lazibat, T. (2009.): *Upravljanje kvalitetom*, str. 13, Zagreb, Znanstvena knjiga
- Tešanović, G.: *Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete*, Sarajevo, 2010.
- <http://www.hzn.hr/>
- Boudreaux, J. R. (2008). *Globalization*. Westport, Connecticut: Greenwood press.

- Dearnorff, A., & Stern, R. (2001). What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization. *Review of International Economics* , 10 (3), str. 404
- Boudreaux, J. R. (2008). *Globalization*. Westport, Connecticut: Greenwood press.,
- E. Musso, *Ports: competition and competitiveness*, ITMMA - Institute for Transport and Maritime Management, Antwerp, 2006.
- Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.,
- Hit, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in 21st Century*. *Academy of Management Executive* , 12 (4),
- Tenner, R. D. (1997). *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Dervitsiotis, N. K. (1998). *The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management* . *TQM* , 9 (1)
- M. Peršić, M. Drljača: *Interaktivnost računovodstva i menadžmenta kvalitete*, *Tourism and Hospitality Management, FTTHM, Opatija i WIFI*, Wien, Vol. 9, No. 2, 2003.
- Rogošić, A.; *Računovodstvo troškova u funkciji kvalitete*; EKON. MISAO PRAKSA DBK. GOD XVIII. (2009) BR. 1. ;
- Vurušić, M.: *Konkurentska prednost*, Sveučilište Jurja Dobrile Pula, 2011., str.3
- Križman Pavlović, D., Kalanj, I.: *Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti*, 2008., Porter, M. E. : *What Is Strategy*, Harvard Business Review, November-December, 1996
- Tipurić, D. : *Konkurentska sposobnost društva*, Sinergija, 1999.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, J., : *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited., 1998.

- Porter, M., Konkurentna prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.,
- Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M.: Implementacija Porterovih generičkih strategija , Sveučilište u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa, 2012
- Guzić, V. (2007). Računovodstvo nematerijalne imovine. Računovodstvo, revizija i financije, XVII, (1), str. 37-48. Računovodstvo, revizija i financije

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### ***Tablice:***

1. Tablica 1. Sličnosti i razlike standarda i propisa

### ***Slike:***

1. Slika 1: Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj
2. Slika 2. Dijagram postupka prijave računa
3. Slika 3. Shematski prikaz zahtjeva prijave računa
4. Slika 4. Kalkulacija franšizoprimatelja
5. Slika 5. Faktori okoline i društva
6. Slika 6. Karakteristike i temeljne determinante razvoja suvremenih industrijskih okolina
7. Slika 7. Tijek procesa unaprjeđenja
8. Slika 8. Izbor organizacijskih promjena